



Ansvarlig bruk av KI

En kvalitativ studie av implementering og retningslinjer

Axel Fagerbakke og Jan Håkon Reinemo

Veiledere: Therese Egeland og Vidar Schei

Masteroppgave 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

Kunstig intelligens (KI) har utviklet seg mye de siste årene, hvor spesielt generativ KI har endret flere arbeidspraksiser og bransjer. Et økende antall forskningsartikler peker mot at KI kan skape merverdi både internt i et selskap og eksternt ut mot kunder. Samtidig er det lite forskning på hvordan man implementerer KI i virksomheten, og samtidig sikrer ansvarlig bruk av den nye teknologien. Denne masteroppgaven bidrar derfor til å dekke et forskningsgap, hvor vi utforsker prosessen med å integrere retningslinjer og bruk av KI i to norske bedrifter. Dette er en kvalitativ studie, med en induktiv forskningstilnærming og et utforskende design. Vi har intervjuet tolv informanter om deres erfaringer og opplevelser rundt implementeringsprosessen av KI i sine selskaper.

Basert på våre funn har selskapene gode argumenter for å implementere KI. Samtidig dukker det opp tre dilemmaer i implementeringsprosessen av KI. Det første er mulighetene for raske gevinster KI-teknologi kan gi, men hvor dette også medfører risiko for datasikkerheten til selskapene. Begge selskapene valgte en løsning hvor de utviklet interne KI-verktøy, som sikret ansvarlig bruk av verktøyene. Det andre dilemmaet gjelder spørsmål om det egentlig er behov for egne retningslinjer for bruk av KI, da det allerede dekkes av eksisterende rammeverk for datasikkerhet og personvern hos selskapene. Dette er tett knyttet til det siste dilemmaet som dreier seg om forventinger fra samfunnet opp mot de behovene som de ansatte har. Eksternt press gjør at selskaper utvikler overordnede retningslinjer for KI, mens mangel på digital modenhet blant de ansatte stiller større krav til mer konkrete retningslinjer for KI. Våre funn tyder på at selskapene har lagt for stor vekt på teoretisk opplæring knyttet til retningslinjer og ansvarlig bruk av KI-verktøy. Dette har ført til at ansatte i begge selskaper etterspør en mer praktisk tilnærming til bruk av KI, og bedre dialog mellom ansatte og ledelse for å møte mangel på modenhet.

Formålet med denne masterstudien er å gi en dypere forståelse av hvordan KI kan integreres i organisasjoner. Det er viktig at virksomheter som ønsker å ta i bruk KI, er klar over risikoen for datasikkerheten dette medfører. Det må derfor utarbeides gode og tydelige retningslinjer, for å sikre at organisasjonen følger de offentlige kravene for KI. I tillegg bør det foreligge en strategi for praktisk opplæring og dialog, slik at man ivaretar de ansatte i implementeringsprosessen og sikrer ansvarlig bruk av KI.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet høsten 2024 som avslutning på masterstudiet i *Økonomi og Administrasjon* ved Norges Handelshøyskole (NHH). Studien er gjennomført innen hovedprofilen *Strategi og ledelse* og utgjør 30 studiepoeng. Oppgaven er en del av forskningsprosjektet *Digital Innovation for sustainable Growth (DIG)*, som har som mål å bidra med ny forskningsbasert kunnskap om hvordan etablerte selskaper kan forbedre og tilpasse seg de raske samfunnsendringene drevet frem av ny teknologi.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt oss en dypere forståelse av hvordan implementering av kunstig intelligens foregår i norske selskaper. Prosessen har vært spennende, lærerik, krevende og svært interessant. Prosjektet har styrket vår kompetanse innen et høyaktuelt tema, og vi tar med oss denne innsikten og erfaringen videre inn i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre veiledere, Therese Egeland og Vidar Schei, for engasjerende samtaler, verdifulle tilbakemeldinger og uvurderlig støtte gjennom hele prosessen. Deres innsikt og engasjement har vært en viktig drivkraft for arbeidet vårt.

Videre vil vi takke de selskapene som har stilt opp som casebedrifter i denne studien, og som med det har gjort forskningen mulig. En spesiell takk går til informantene som har tatt seg tid til å dele sine perspektiver og bidratt med verdifull innsikt og informasjon.

Til slutt ønsker vi å takke familie, venner og medstudenter for støtten og oppmuntringen dette semesteret. Deres forståelse og motivasjon har vært viktig for oss gjennom denne krevende, men givende perioden.



Axel Fagerbakke



Jan Håkon Reinemo

Norges Handelshøyskole

Desember 2024

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
Figurliste	6
1. Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn.....	7
1.2 Formål og problemstilling.....	7
1.3 Struktur	8
2. Teori	9
2.1 Utviklingen av kunstig intelligens	9
2.1.1 Definisjon av KI	9
2.1.2 Den historiske utviklingen av KI	10
2.1.3 Risiko ved bruk av KI.....	12
2.1.4 Bruk av KI i arbeidsoppgaver.....	13
2.2 Endringsledelse	13
2.2.1 Metodikk for endringsledelse	14
2.2.2 Barrierer for endring.....	15
2.2.3 Kommunikasjon.....	16
2.2.4 Opplæring og kompetanse.....	18
2.3 Retningslinjer	19
2.3.1 Formål med retningslinjer	19
2.3.2 Positive og negative effekter av retningslinjer.....	20
2.3.3 Retningslinjer for kunstig intelligens	21
2.3.4 Etterlevelse av retningslinjer	21
2.4 Oppsummering av Teori.....	21
3. Metode	23
3.1 Forskningstilnærming	23
3.2 Forskningsdesign	24
3.2.1 Forskningsmetode	24
3.2.2 Forskningsstrategi	25
3.2.3 Tidshorisont.....	26
3.3 Datainnsamling	27
3.3.1 Introduksjon av case bedrifter	27
3.3.2 Semi-strukturerte dybdeintervju	28
3.3.3 Utvalg.....	29
3.3.4 Forberedelser til intervju.....	30
3.3.5 Gjennomføring av intervju	31
3.3.6 Dokumentgjennomgang.....	32
3.4 Analyse av data.....	33
3.4.1 Transkribering	33
3.4.2 Tematisk analyse.....	34
3.5 Datakvalitet	35

3.5.1 Pålitelighet	35
3.5.2 Troverdighet	36
3.5.3 Overførbarhet	36
3.5.4 Bekreftbarhet.....	36
3.6 Etikk og retningslinjer	37
3.7 Oppsummering av metodiske valg.....	38
4. Funn	39
4.1 Dagens bruk av KI og retningslinjer i selskapene.....	40
4.1.1 Hvilke KI-verktøy som benyttes og hva de brukes det til	41
4.2 Implementeringsprosess.....	42
4.2.1 Implementeringsprosess i Selskap 1	42
4.2.2 Implementeringsprosess for KI i Selskap 2.....	46
4.2.3 Sammenligning av selskapenes prosess	51
4.3 Ledelsens perspektiv på KI.....	51
4.3.1 Hvordan KI kommuniseres internt og eksternt i selskapene	52
4.3.2 Risikostyring ved bruk av KI	53
4.4 Retningslinjer for bruk av KI	55
4.4.1 Overordnet Retningslinjer	56
4.4.2 Konkrete retningslinjer	57
4.4.3 KI dekkes av andre lovverk og regler.....	58
4.5 Ansattes perspektiv	59
4.5.1 Langvarig prosess	60
4.5.2 Kommunikasjon.....	61
4.5.3 Opplæring	64
4.5.4 Forståelse og kjennskap blant de ansatte	66
4.6 Oppsummering av Funn.....	68
5. Diskusjon	70
5.1 Risikostyring i selskapene	70
5.1.1 Gevinster ved å bruke KI	71
5.1.2 Risikovurdering av KI	72
5.1.3 Oppsummering av selskapenes risikostyring.....	73
5.2 Retningslinjer for KI i selskapene	74
5.2.1 Behov for overordnede retningslinjer.....	74
5.2.2 Behov for konkrete retningslinjer	76
5.2.3 Behov for KI retningslinjer på lengre sikt.....	77
5.3 Implementeringsprosessen av KI	79
5.3.1 Kommunikasjon i store virksomheter.....	80
5.3.2 Opplæring og kompetanseheving.....	84
5.3.3 Modenhet i selskapene.....	86
5.4 Praktiske implikasjoner av funnene	87
5.5 Studiens begrensinger	88
5.6 anbefalinger for videre forskning	89
6. Konklusjon	91
7. Litteraturliste	93
8. Vedlegg.....	102

<i>8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv</i>	102
<i>8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide</i>	104

Figurliste

Figur 1: Oversikt over ulike kommunikasjonskanaler	17
Figur 2: Oversikt over informanter til intervju.....	30
Figur 3: Datastruktur med koder gruppert inn i overordnede temaer	34
Figur 4: Oppsummering av metodiske valg	38
Figur 5: Overordnet modell av funn.....	39
Figur 6: Implementeringsprosess i Selskap 1	43
Figur 7: Implementeringsprosess i Selskap 2.....	47
Figur 8: Sammenligning av implementeringsprosess i selskapene	51
Figur 9: Dilemmaer selskapene står ovenfor i implementeringen av ansvarlig KI.....	69

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Kunstig intelligens har på kort tid gått fra å være en nisjeteknologi til å bli en integrert del i hverdagen og arbeidslivet. Gjennombruddet til generative KI-modeller har skapt stor interesse, og kommer med løfter om bedre beslutningsgrunnlag, nye måter å arbeide på og økt produktivitet. Samtidig har den nye teknologien ført til utfordringer og usikkerhet, særlig knyttet til hvordan man bruker den på en ansvarlig måte. Dette krever at virksomheter, organisasjoner og individer reiser spørsmål rundt etiske, juridiske og organisatoriske aspekter på hvordan man bruker teknologien.

I takt med at KI blir stadig mer utbredt i arbeidslivet, har behovet for tydelige retningslinjer vokst. Ansatte må ha føringer for hva de kan bruke teknologien til og hva de ikke kan bruke den til, med tanke på arbeidsgiverens data og informasjon. Samtidig er det en utvikling mot økt regulering fra myndighetene. EUs KI-forordning ble vedtatt i mai 2024 og setter press på virksomheter til å implementere retningslinjer som ikke bare sikrer at KI brukes lovlig, men at den utvikles på en trygg måte som er i tråd med grunnleggende rettigheter.

Det er likevel ikke alltid klart hvor godt retningslinjer fungerer i praksis. Retningslinjer fører ikke automatisk til at ansatte er sikre på hva som er tillat og ikke tillat når det gjelder bruk av KI. Spørsmål om hvor utbredt KI er, hva den brukes til, og hvordan ansatte oppfatter både teknologien og retningslinjene for den, bør derfor stå sentralt i virksomheters arbeid med KI fremover. Det blir derfor avgjørende å forstå hvordan KI integreres i virksomheter, og hvordan eventuelle retningslinjer for bruk fanges opp og følges av de ansatte, for å sikre at selskapets ansatte bruker teknologien på en ansvarlig måte.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan virksomheter har implementert retningslinjer og verktøy for bruk av KI. Dette innebærer å undersøke strategien bak å integrere KI i virksomhetene, hvilke retningslinjer og verktøy man har, hvordan dette har blitt integrert, og hvordan dette oppfattes blant de ansatte gjennom å se på bruk og forståelse. Videre ønsker vi å se på utfordringer som oppstår underveis i denne prosessen.

Problemstillingen vår blir da som følger:

Hvordan kan virksomheter navigere implementeringen av kunstig intelligens, samtidig som en skal utvikle gode og robuste retningslinjer for ansvarlig bruk av KI?

For å besvare denne problemstillingen vil vi gjennomføre en kvalitativ studie, som baserer seg på dybdeintervjuer med ansatte i to norske virksomheter som har integrert KI. Dataen som samles inn vil gi et innblikk i hvordan KI-teknologien er blitt implementert, hvilke utfordringer man må ta stilling til, hvilke retningslinjer og verktøy som er til stede, hvordan disse tolkes og hvordan de påvirker bruken av teknologien.

1.3 Struktur

Masteroppgaven er bygget opp av åtte hovedkapitler. I det første kapittelet redegjør vi for oppgavens bakgrunn, formål og struktur. Kapittel 2 gir en oversikt over relevant teori og litteratur. I kapittel 3 går vi gjennom oppgavens metodikk, hvor vi begrunner våre metodiske valg, samt går gjennom hvordan vi har samlet, analysert og validert dataen. Kapittel 4 presenterer våre funn, før vi i kapittel 5 diskuterer funnene opp mot eksisterende relevant forskning, og oppgavens problemstilling. Vi ser også på oppgavens begrensinger, praktiske implikasjoner og anbefalinger for videre forskning. Vår konklusjon blir presentert i kapittel 6, før vi inkluderer litteraturliste og vedlegg i henholdsvis kapittel 7 og kapittel 8.

2. Teori

Kunstig intelligens ble allemannseie i 2022 med introduksjonen av ChatGPT. Teknologien går derimot mange tiår tilbake i tid, og har betydelig mengder forskning bak seg. Likevel er det forsket mindre på effekter av teknologiens inntog på arbeidsplassen, men vi ser en økende trend hvor det har kommet flere forskningsstudier som omhandler temaet de siste 2-3 årene (Naqbi et al., 2024). Retningslinjene for bruk av kunstig intelligens på arbeidsplassen er et område med ennå mindre forskning. Dette bakteppet preger teorien vi benytter i denne oppgaven.

Ettersom kunstig intelligens fortsatt er et nytt fagområde for de aller fleste av oss, vil vi starte kapitlet med å belyse utviklingen av kunstig intelligens, hvordan teknologien defineres og hva den kan brukes til av arbeidsoppgaver. Vi vil også belyse hva forskning sier om hvilke potensielle gevinster organisasjoner får ved å ta i bruk KI, samt trekke frem risikoaspekter for datasikkerheten som virksomhetene må være klar over. Den nye teknologien gjør at mange virksomheter må tilpasse seg utviklingen, hvor mange nå står i endringsprosessen med å integrere KI-verktøy i den daglige driften. Dette gjør at vi anser endringsledelsesteori som relevant for studien. Implementering av ny teknologi og nye måter å arbeide på, fører også til nye retningslinjer. Teori om formålet med å utvikle retningslinjer, effektene av å ha retningslinjer og hvordan disse etterleves i virksomheter vil derfor bli introdusert. Videre vil et sentralt aspekt være hvordan den nye teknologien og de påfølgende retningslinjene implementeres ut i virksomheter, med fokus på kommunikasjon og opplæring.

2.1 Utviklingen av kunstig intelligens

I dette delkapitlet skal vi se nærmere på utviklingen av kunstig intelligens. For å kunne utforske implementeringen av KI i organisasjoner, er det hensiktsmessig å ha en grunnleggende forståelse for hva KI er og den historiske utviklingen. Økende bruk av KI i virksomheter fører også til utfordringer knyttet til datasikkerhet og personvern. Til slutt skal vi se hva forskning sier om bruk av KI i arbeidssammenheng og potensielle oppsider organisasjoner kan oppnå. Dette vil gi oss bedre forutsetninger når vi skal analysere og diskutere funnene, og videre svare på problemstillingen i studien.

2.1.1 Definisjon av KI

Det finnes mangfoldige definisjoner av kunstig intelligens, som også har endret seg i takt med utviklingen på feltet. Gjennom hele 1900-tallet prøvde mange forskere å lage en maskin som

kunne ta logiske beslutninger, på lik linje med et menneske (Buchanan, 2005). I lys av dette kan man enkelt beskrive KI som et system som imiterer menneskelig intelligens.

En definisjon hentet fra artikkelen til Vegard Kolbjørnsrud, beskriver KI som «IT-systemer som kan sanse, forstå, handle og lære» (Kolbjørnsrud, 2017, p. 34). Definisjonen er inspirert av noen av de første forskerne på KI, Allan Newell og Simon Herb, som forsket på hvordan maskiner kunne kjenne igjen mønster basert på tidligere læring (Buchanan, 2005). Med de siste årenes store utvikling innenfor generativ KI, krever det en enda bredere definisjon som også inkluderer en større grad av autonomi. Derfor har vi valgt definisjonen fra EUs Artificial Intelligence Act vedtatt av EU i juni 2024, som vi mener beskriver helheten av hva KI er:

«KI-system betyr et maskinbasert system som er designet for å operere med varierende grad av autonomi og som kan vise tilpasningsevne etter implementering. For eksplisitte eller implisitte mål, tolker det informasjon fra innkommende data for å generere resultater som prediksjoner, innhold, anbefalinger eller beslutninger som kan påvirke fysiske eller virtuelle miljøer» (EU, 2024).

KI brukes i dag til mange forskjellige virkningsområder og funksjoner. Vi ser derfor at denne definisjonen av KI er hensiktsmessig for studien ved at den gir rom for de ulike bruksområdene, både generative KI-modeller og andre maskinlæringsverktøy. Definisjonen har også likhetstrekk med forståelsen de første forskerne hadde for KI. Dette vil vi belyse i kommende delkapittel, hvor vi ser nærmere på den historiske utviklingen av KI.

2.1.2 Den historiske utviklingen av KI

Dagens KI-modeller bygger på forskning som går tilbake til første halvdel av 1900-tallet. Grunnlaget for kunstig intelligens ble lagt av Alan Turing i 1936, da han publiserte en artikkel som senere ble opphavet til datamaskinen (Rossen et al., 2024). I 1950 kom Turing-testen som den første maskinen som skulle vise menneskelig intelligens (Buchanan, 2005), som ble starten for KI. Begrepet *Kunstig intelligens* oppsto først på Dartmouth-konferansen i 1956, hvor KI fikk sitt navn (Buchanan, 2005). De neste tiårene var det flere forskere som utforsket KI, med fokus på problemløsning og hvordan datamaskinen kunne lære å forbedre seg. I denne perioden kom også det vi i dag kjenner som maskinlæring (DasGupta, 2024). Det vil si å trene en datamaskin til å ta riktige valg på en problemstilling, ved å vise den mange eksempler på det den skal forstå (Tidemann & Elster, 2024).

Mot slutten av 90-tallet fikk KI en oppblomstring, hvor IBMs «Deep Blue»-maskin viste potensialet for KI i komplekse problemløsninger (Cameron, 2023). «Deep Blue» var utviklet til å spille sjakk og slo den daværende sjakkmeisteren Garry Kasparov. Så kom tusenårsskiftet, hvor den digitale utviklingen fortsatte i høyt tempo og robotikk ble videreutviklet. Men det var først på 2010-tallet at det virkelige gjennombruddet for KI kom (Tidemann & Arnesen, 2024). Større lagringskapasitet på datamaskinene og raskere regnekraft ga muligheter for å ta nye steg innenfor kunstig intelligens. Spesielt utviklingen innenfor maskinlæring har preget det siste tiårets utvikling av KI. I denne perioden utviklet teknologien seg til å ikke bare lære å forstå bilder, men også lyd og tekst. Dette førte også til at KI ble kommersialisert og tilgjengeliggjort for hele verden, eksempelvis chatboten Siri i Apple-produkter (Cameron, 2023).

Frem til i dag, har KI utviklet seg videre til det vi i dag kaller generativ KI, som skiller seg fra tradisjonell KI ved at den skaper noe nytt (Marr, 2023). Tradisjonell KI følger spesifikke regler og genererer et svar som er hentet fra datamaterialet den har analysert. Mens generativ KI tar et steg lenger, hvor den analyserer instruksjonen og genererer et originalt svar som etterligner datamaterialet den har blitt trent på. De siste årene har det skjedd store utviklinger på dette området, hvor 2022 vil bli stående som et av de viktigste årene for KIs historie, grunnet lanseringen av OpenAIs ChatGPT (Cameron, 2023). Dette er en stor språkmodell (LLM – Large Language Model) som analyserer store mengder tekstmaterialer, og genererer en tekst som formulerer seg på en menneskelig og naturlig måte (SAP, 2024).

I kjølvannet av ChatGPT lanseringen, har utviklingen av andre KI-verktøy skjedd i høyt tempo. Microsoft har lansert et verktøy tilpasset for Microsoft-365 programmene, kalt Microsoft Copilot (Mehdi, 2023), i tillegg til Github Copilot for programmering og kode-generering (Dohmke, 2024). Det utvikles også bransjespesifikke KI-modeller, eksempelvis innen helse hvor KI blant annet brukes til diagnostisering (Alowais et al., 2023). Dette viser at bruksområdene for KI er mange og at det vil fortsette å være høyaktuelt for organisasjoner å implementere KI i fremtiden. Den raske utviklingen, skaper samtidig flere utfordringer for organisasjoner når det gjelder datasikkerhet og personvern ved bruk av KI. Dette vil vi se videre på i neste delkapittel.

2.1.3 Risiko ved bruk av KI

Ved økende bruk av KI-verktøy i selskapssammenheng, må det også stilles høyere krav til hvordan datasikkerheten håndteres. Etter flere hendelser med datalekkasjer etter bruk av KI, har dette ført til økt bekymring for sikkerheten ved KI (Bourzikas, 2024; Camacho, 2024). Baig (2024) understreker at det å ha kontroll på datasikkerheten når man bruker KI, ikke bare handler om å følge offentlige lover for personvern eller andre legale regler, men at det også har strategisk og kommersiell betydning. Flere studier peker mot at det er store oppsider for organisasjoner ved å ta i bruk KI (Humlum & Vestergaard, 2024; Naqbi et al., 2024). På den andre siden vil brudd på det legale lovverket føre til finansielle bøter og videre mistillit fra kunder og andre interessenter (Badman, 2024). Derfor er det kritisk viktig for enhver organisasjon som ønsker å implementere KI, at de også har kontroll på datasikkerheten og sørger for ansvarlig bruk av KI-verktøyer.

Generelt kan man kategorisere risikoene ved KI i fire forskjellige typer (Badman, 2024; Baig, 2024). Det første er datarisiko som handler om hvor konfidensiell data lagres når man bruker KI, som også innebærer sikkerhet rundt personverndata. Det andre er modellrisiko, som handler om at modellen enten kan være trent på datasett med dårlig kvalitet eller feil informasjon, eller at hackere kan instruere KI-modellen til å generere lekkasjer via prompting. Den tredje kategorien er operasjonell risiko hvor KI-verktøyet kan føre til feil i systemet og potensiell risiko for sikkerheten til brukerne. Det siste er legale risikoer, eksempelvis problemstillinger rundt personvern og menneskerettigheter.

For å sikre ansvarlig utvikling og pålitelig bruk av KI, har EU vedtatt The AI-Act (heretter KI-forordningen) (EU, 2024). Dette gjør at det stilles strengere krav til hvordan man benytter seg av KI, og hvordan datasikkerheten håndteres. Virksomheter som tilhører land i EU, må derfor sørge for å tilpasse sine retningslinjer for KI etter denne loven. I denne sammenheng understreker Diaz-Rodrigues et al. (2023) viktigheten av tverrfaglig samarbeid i arbeidet med retningslinjer, for at man skal dekke alle bekymringer og behov rundt datasikkerheten. Forfatterne fremhever videre at regulering av KI er nødvendig for å sikre pålitelige og ansvarlige KI-systemer for samfunnet i fremtiden. På tross av økt risiko for datasikkerhet ved bruk av KI, er det flere andre gevinster organisasjoner kan oppnå. Videre i neste delkapittel belyser vi hva forskning sier om oppsidene organisasjoner kan oppnå ved å implementere KI.

2.1.4 Bruk av KI i arbeidsoppgaver

Det kommer flere og flere studier som viser effektivitetsgevinster ved bruk av KI-verktøy i arbeidshverdagen. I en studie fra april 2023 med over 5000 deltagere som jobber med kundeservice, viser resultatene at produktiviteten økte i gjennomsnitt med 14% ved bruk av en KI-basert samtaleassistent (Brynjolfsson et al., 2023). Samme studie viste også at produktiviteten økte med 35% for mindre erfarne arbeidere. En annen studie som støtter dette resultatet, er Dell'Acqua et al. (2023) som undersøkte effektivitet- og produktivitetsgevinster for konsulenter ved bruk av ChatGPT. Det siste året har det kommet flere studier fra ulike bransjer som viser økt produktivitet ved bruk av generativ KI, hvor spesielt ansatte med mindre arbeidserfaring har størst utbytte (Humlum & Vestergaard, 2024; Naqbi et al., 2024). Dette er også noe Knudsen (2024) understreker, som gjør at kompetanseforskjellene i organisasjoner jevnes ut når KI implementeres. Nakavachara et al. (2024) viser også lignende produktivitetsgevinster, men understreker samtidig at personer med bedre digitale ferdigheter var de som fikk best utnyttelse av ChatGPT.

I artikkelen til Ångström et al. (2023), trekker forfatterne frem at implementering av KI i organisasjonen, kan bidra til å skape merverdier for ansatte, kunder og leverandør. Samtidig viser forfatterne til at dette avhenger av noen suksessfaktorer som ansattes tillit til KI-systemer, opplæring av KI-kompetansen hos de ansatte og andre etiske hensyn. Knudsen et al. (2024) forteller at bruk av KI kan gi organisasjoner et konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter når det gjelder lønnsomhet. Ooi et al. (2023) har også samme oppfatning og sier at organisasjoner kan tape terreng til sine rivaler dersom de ikke tar i bruk KI i sine arbeidsoppgaver. Disse studiene underbygger argumentet for å integrere KI på arbeidsplassen. Ettersom vi er i startfasen av å forstå betydningen av generativ KI, er det fremdeles behov for ytterligere studier som belyser mer av kompleksiteten den nye teknologien medfører.

2.2 Endringsledelse

Ettersom forskning viser at individer i organisasjoner kan øke både produktivitet og effektivitet ved å ta i bruk KI i deres arbeidsoppgaver (Brynjolfsson et al., 2023; Dell'Acqua et al., 2023; Humlum & Vestergaard, 2024; Naqbi et al., 2024), er det sannsynlig at flere bedrifter starter å bruke KI-verktøy i tiden fremover. I en spørreundersøkelse gjennomført av Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) i juli 2023, viser resultatene at bare 15% av norske bedrifter bruker

KI i daglig drift og bare 5% svarer at KI er en gjennomgripende del av forretningen (NHO, 2023). I tillegg svarer 92% av bedriftene at de ikke har laget retningslinjer for bruk av KI.

På bakgrunn at dette, forventer vi en stor del av norske virksomheter kommer til å implementere KI og bruke verktøyene som er tilgjengelig. Knudsen (2024) argumenterer for at det er nødvendig at selskapsledelsen tar implementeringen av KI på alvor, fordi det er stor sannsynlighet for at prosessen allerede har startet i de fleste organisasjoner. Han sier videre at de fleste ansatte har testet ut ChatGPT eller andre KI-verktøy, og at det videre er nødvendig at bruken av disse verktøyene skjer under kontrollerte forhold og med god styring fra ledelsen i organisasjonene. Ettersom de to casebedriftene våre har vært igjennom en slik omstillingsfase i forbindelse med implementeringen av retningslinjer og bruk av KI, finner vi det nyttig å etablere en større forståelse for teorier om endringsledelse. Når nye arbeidsmetoder eller ny teknologi skal etableres i en virksomhet, kreves det en omfattende endring av kultur og arbeidspraksis i organisasjonen (Stouten et al., 2018). For å gjennomføre denne endringen er det nødvendig for ledelsen å ha god kjennskap til effektive metoder for endringsledelse.

I dette delkapitlet skal vi etablere et teoretisk grunnlag for endringsledelse, samt trekke frem noen barrierer for endring i organisasjoner. Videre vil vi gå dypere i to nøkkelelementer i enhver endringsprosess, nemlig kommunikasjon til og opplæring av ansatte.

2.2.1 Metodikk for endringsledelse

Det finnes mye forskning og empiriske teorier for endringsledelse og hvordan ledelsen skal lykkes med endringsprosessen. Vi kommer til å ta utgangspunkt i Stouten et al. (2018) sine ti prinsipper for endringsledelse, som bygger på flere anerkjente metodikker. Metodikken som Stouten et al. (2018) presenterer, kan oppsummeres i tre faser. Først innhentes informasjon om hvor sterkt behovet er for endringen, hvor også modenheten i organisasjonen vurderes for hvor klar den er til å gjennomføre endringene. I forberedelsene skal det også utarbeides en tydelig visjon, samt etableres en arbeidsgruppe av personer fra hele organisasjonen som skal drive gjennom endringen. I den neste fasen utarbeides det tydelige arbeidsinstruksjoner og tiltak for implementeringen, basert på informasjonen som er innhentet i fase en. Her settes det også tydelig mål og delmål, samt rammer for tilbakemeldinger og justeringer underveis i prosessen. Den siste fasen handler om å vurdere fremgangen av endringene, og sørge for at endringene integreres fullt ut i hele organisasjonen. Det inkluderer både kulturen og ledelsessystemene i virksomheten.

Stouten et al. (2018) forteller at en av nøkkelfaktorene for å lykkes med en endringsprosess, er at de ansatte må forstå visjonen og ha motivasjon for å nå målet med endringen. Dette understrekes også av Singla et al. (2024), som oppfordrer organisasjoner til å integrere KI i arbeidet. Forfatterne gjennomførte en undersøkelse som viser at bruk av KI kan gi store gevinster til bedrifter, spesielt når det gjelder kundehåndtering og salg. Videre understreker de at suksessfull implementering skjer når lederne legger til rette for en styringsmodell som utnytter styrkene til både mennesker og maskiner. Styringsmodellen må også være forankret i smidighet, kontinuerlig læring, og gode dataanalyser. (Singla et al., 2024).

2.2.2 Barrierer for endring

En av hovedutfordringene ved en organisasjonsendring er å håndtere de ansattes reaksjoner på endringene (Oreg et al., 2011; Stouten et al., 2018). Dette henger tett sammen med hvordan de ansatte ser på behovet for endringen og hvilke personlige konsekvenser dette får for deres arbeidshverdag (Oreg et al., 2011).

Når utfallet av endringene oppfattes som negative av de ansatte, vil dette føre til en resistent holdning til endringsprosessen (Dent & Goldberg, 1999). På den andre siden vil positive konsekvenser føre til at de ansatte støtter forslagene til endring og drar i samme retning (Dent & Goldberg, 1999). Dette er en av årsakene til hvorfor Stouten et al. (2018) fremhever viktigheten av å utarbeide en god visjon og hvordan den kommuniseres til de ansatte, slik at hele organisasjonen har en felles forståelse for nødvendigheten av endringene. Jones et al. (2005) understreker også viktigheten av om kulturen i organisasjonen er mottakelig for endringer. Forfatterne forteller at dersom visjonen og målene som kommuniseres samsvarer med kulturen, vil organisasjonen være klar for å iverksette endringstiltakene.

På bakgrunn av dette er det essensielt å undersøke de ansattes oppfatning og forståelse av kunstig intelligens, og hvilke potensielle gevinster organisasjonen kan få ved å ta bruk KI.

Ettersom flere studier viser økt produktivitet og effektivitet i arbeidsoppgaver (Humlum & Vestergaard, 2024; Naqbi et al., 2024), kan dette bidra til å øke de ansattes tilfredshet og gi en positiv oppfatning av KI (Budhwar et al., 2023). Samtidig understreker Budhwar et al. (2023) at bruk av KI kan føre til økt prestasjonsforventing, i tillegg til å begrense menneskelig kreativitet og autonomi. Det er derfor viktig for enhver organisasjon å ivareta de ansatte underveis og i etterkant av implementeringsprosessen av KI.

2.2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en nøkkelkomponent i endring og implementering. Det finnes flere metoder og kanaler man kan kommunisere i en virksomhet. Sitkin et al. (1992) viser at en dual kapasitetsmodell kan brukes til å balansere to funksjoner i kommunikasjonsmedier: evne til å overføre data og evne til å gi mening. Kommunikasjonsvalg i en virksomhet vil derfor påvirkes av oppgavekrav, individuelle preferanser, organisatoriske normer og sosial kontekst (Sitkin et al., 1992). Vi skiller ofte mellom formelle og uformelle kommunikasjonsformer. Formelle former inkluderer møter, epost og kunngjøringer hvor kommunikasjonen er presis og dokumenterbar. Uformelle former kan være samtaler mellom kollegaer enten i kantinen eller over kaffemaskinen.

Rapert og Wren (1998) argumenterer for at strukturelle rammer i organisasjoner påvirker hvordan formelle og uformelle kommunikasjonsformer samhandler. Formelle strukturer fremmer informasjonsflyt, men kan også hemme spontan og tilpasset kommunikasjon. Dette understreker viktigheten av en balanse mellom begge typer metoder for å sikre at alle ansatte blir hørt og informert. Videre er dual kapasitet i kommunikasjonen kritisk for informasjonsflyten i komplekse organisatoriske miljøer. Kombinasjonen av formelle og uformelle kanaler kan skape en dynamisk kommunikasjon som adresserer både rasjonelle og emosjonelle behov hos ansatte (Fulk & Boyd, 1991). Ved å bruke flere kanaler blir informasjonen mer tilpasset mottakerens kontekst og behov. Rogers (2003) argumenterer for at effektiv kommunikasjon krever en kombinasjon av massemedier, som skaper oppmerksomhet rundt innovasjonen, og mellommenneskelig kommunikasjon, som er kritisk for å bygge tillit og overbevise skeptikere.

Toveiskommunikasjon er den mest effektive formen for kommunikasjon ved endring (Hailey et al., 2008). Kommunikasjonsaktiviteter hvor deltakerne kan stille spørsmål er en form for toveiskommunikasjon. En slik deltakende kommunikasjon passer bra i små grupper om gangen, men vil være vanskelig i større organisasjoner. Dette kan løses gjennom dialog mellom toppledere og mellomledere. Ledere langs linjen i en organisasjon som har hatt toveiskommunikasjon med sine ledere, kan bedre støtte sine ansatte i en endring enn ledere som har fått enveiskommunikasjon (Wooldridge et al., 2008).

Kanaler for kommunikasjon

Hvilken måte man kommuniserer på og hvilket forum man bruker til å kommunisere er like viktig som det du prøver å kommunisere (Jarret, 2009). Kommunikasjonen kan være formell, uformell eller begge deler. Den kan også være enveis, eller toveis. Hva som er mest hensiktsmessig avhenger av publikummet man skal kommunisere med, innholdet eller alvorlighetsgraden i det man ønsker å kommunisere (Daft & Lengel, 1988). Ulike kanaler for enveiskommunikasjon og toveiskommunikasjon (Hailey et al., 2008; Hillard, 2011):

Enveiskommunikasjonskanaler	Toveiskommunikasjonskanaler
Nyhetsbrev og mer personlige brev	Spørsmål og svar sesjoner, møter ansikt til ansikt
Planer og Progresjonsrapporter	Konferanser, videokonferanser, webinarer
E-Post og intranett	Seminarer, workshop
Filmer	Sosiale nettverk
Orienteringsnotat og orienteringsmøter	Telefonsamtaler
Manualer og Informasjonspakker	Ad-hoc samtaler ved kaffemaskin og lignende
Oppslagstavler og Bulletiner	Spørreundersøkelser og fokusgrupper

Figur 1: Oversikt over ulike kommunikasjonskanaler

Ansikt-til-ansikt kommunikasjon regnes som en av de mest effektive kommunikasjonsmetodene i organisasjoner, spesielt i situasjoner som krever forståelse, tilpasning og personlig endring. Ifølge Daft og Lengel (1986) er denne typen kommunikasjon ansett som en "rik" kommunikasjonsform, noe som betyr at den gir mulighet for umiddelbar tilbakemelding, bruk av non-verbale signaler og en høy grad av emosjonell og kontekstuell forståelse. Dette gjør ansikt-til-ansikt-kommunikasjon særlig nyttig i perioder med organisatoriske endringer, der ansatte må forstå hvordan endringene påvirker dem personlig, og hvordan de skal tilpasse seg nye krav eller forventninger.

På den andre siden kan mindre rike kommunikasjonsformer, som enveiskommunikasjon gjennom e-post eller intranett, være mer hensiktsmessige når formålet er å distribuere informasjon til et bredt publikum eller skape generell oppmerksomhet rundt en endring i organisasjonen. Hailey et al. (2008) påpeker at slike former for kommunikasjon er effektive for å gi oppdateringer eller overordnet informasjon, men mangler den interaktive dimensjonen som er nødvendig for dypere forståelse og personlig tilpasning.

2.2.4 Opplæring og kompetanse

Digital kompetanse trekkes ofte frem som et viktig element for å lykkes med implementering av nye teknologier og innovasjoner. Digitalisering krever en grunnleggende forståelse av digitale verktøy og teknologi. Den norske regjeringen trekker frem økt digital kompetanse blant befolkningen som et av hovedmålene i nasjonal digitaliseringsstrategi (Regjeringen, 2024). Opplæring og kompetanseheving bør derfor være en sentral del når virksomheter implementerer nye retningslinjer for bruk av teknologiske verktøy.

Adult learning theory ble utviklet av Malcom Knowles på midten av 1900-tallet for å vise hvordan voksne lærer ulikt enn barn. Prinsipper som relevans, praktisk anvendelse og aktiv deltakelse bør vektlegges for å sikre effektiv opplæring blant voksne ansatte (Knowles, 1980). Knowles sin teori er spesielt nyttig for å adressere behovet for praktisk opplæring i organisasjoner. Den vektlegger at læring skal være kontekstspesifikk og basert på deltakernes eksisterende kunnskap. Dette underbygger at voksne lærer best når de ser umiddelbar nytte av det de lærer. De vil være mest mottakelig for læring når den er direkte knyttet til arbeidets krav og mål (McClean, 2006). Nyere studier viser at opplæringsmetoder av ansatte fungerer best når det er aktiv deltakelse, praktisk anvendelse og høy relevans (Dunst et al., 2010; Woodward, 2007).

Et annet aspekt i implementeringen av nye retningslinjer og ny teknologi er de ansatte sin aksept. Fred Davis utviklet *Technology Acceptance Model* (TAM) for å forklare hvordan aksept for teknologi blant ansatte er avhengig av oppfattet nytte og brukervennlighet (Davis, 1989). De ansattes oppfatninger påvirker deres intensjoner og faktisk bruk av ny teknologi. Når teknologien oppfattes som både nyttig for å forbedre jobbutførelse og enkel å bruke uten mye anstrengelse, øker sannsynligheten for adopsjon (Davis, 1989) Nyere studier har utvidet modellen med å introdusere eksterne faktorer som sosial påvirkning og jobbrelevans (Venkatesh & Davis, 2000), samt forhold som brukerstøtte og organisasjonens opplæringsstrategier (Venkatesh & Bala, 2008).

Det finnes flere strategier for opplæring og kompetanseheving. Man har klassisk klasseromsbasert undervisning, e-læring, erfaringsbasert læring, kompetansedelingsgrupper, mentor og veiledning (Smith, 2005). Bruk av kompetansedelingsgrupper som en opplæringsstrategi har vist seg å være en effektiv metode for å fremme læring, innovasjon og

organisatorisk utvikling. Kompetansedelingsgrupper skaper arenaer der ansatte kan dele kunnskap, erfaringer og perspektiver på tvers av roller og organisatoriske nivåer, noe som styrker både individuell og kollektiv kompetanse (Cummings, 2004; Nugroho, 2018; Smith, 2005).

Mentoring og veiledning representerer effektive opplæringsstrategier der ansatte med høy kompetanse deler sin kunnskap med kolleger, spesielt i konteksten av digital transformasjon. Slike programmer legger til rette for person-til-person-læring gjennom både digitale verktøy og strukturerte prosesser, noe som styrker individuelle og organisatoriske ferdigheter. Videre gir mentoring en teoretisk og praktisk ramme for personlig og profesjonell vekst, der relasjonen mellom mentor og mentee fremmer selvutvikling og karriereutvikling i formaliserte strukturer (Hilali et al., 2020).

2.3 Retningslinjer

Retningslinjer spiller en avgjørende rolle i moderne virksomheter. De gir strukturerte rammer for hvordan organisasjoner kan operere ansvarlig, redusere risiko, og sikre etterlevelse av lovgivning og normer. I denne delen gjennomgås det generelle formålet med retningslinjer, inkludert deres mulige positive og negative effekter, med en spesiell fordypning i retningslinjer for KI og etterlevelse blant ansatte. Som nevnt er det viktig at selskapene ivaretar de ansatte underveis og i etterkant av prosessen med å implementere KI-teknologi på arbeidsplassen. Som en del av denne prosessen, kan gode retningslinjer for bruk av KI gjøre det enklere for de ansatte å forstå hvordan de skal bruke KI-verktøyene på en trygg og hensiktsmessig måte.

2.3.1 Formål med retningslinjer

Virksomheter utvikler retningslinjer for å oppnå en rekke formål, som inkluderer standardisering, risikostyring, etterlevelse av lovverk og etiske hensyn. Effektive retningslinjer bidrar til bedre eierstyring og selskapsledelse ved å fremme tillit og ansvarlighet (Proimos, 2005). Retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse reduserer agentkostnader og styrker forholdet mellom ledelsen og interessenter (Picou & Rubach, 2006). Dette styrkes av Hart (1995), som påpeker hvordan et slikt rammeverk kan redusere interessekonflikter og forbedre organisatorisk styring. Slike teorier viser at klare retningslinjer kan etablere en formell struktur som opprettholder virksomheters verdier og sikrer ansvarlighet.

Virksomheter kan bruke retningslinjer for å oppnå samfunnsaksept og tillit fra interessenter. Legitimitet er avgjørende for å unngå sosiale og juridiske sanksjoner (Deegan, 2019). Retningslinjer kan styrke samsvar mellom virksomheters verdier og samfunnets normer (Dowling & Pfeffer, 1975). Dette er spesielt relevant i kontekster som KI, der nye teknologier kan skape usikkerhet.

2.3.2 Positive og negative effekter av retningslinjer

Retningslinjer kan gi flere fordeler, som økt etterlevelse av lover og normer, bedre risikohåndtering og styrket omdømme. Ved å etablere tydelige rammer for organisasjoners aktiviteter, kan retningslinjer bidra til å skape legitimitet, tillit og effektivitet, men de kan også medføre utfordringer hvis de er dårlig utformet eller implementert.

Positive effekter

En viktig fordel med retningslinjer er at de bidrar til økt etterlevelse av lover og normer. Retningslinjer er som mekanismer som hjelper organisasjoner med å tilpasse seg etablerte normer og standarder. Institusjonelt press driver ofte virksomheter til å vedta retningslinjer som oppfyller sosiale og regulatoriske forventninger, noe som igjen forbedrer samsvaret med eksterne standarder (Jajja et al., 2019). Ved å tilpasse seg slike normer oppnår organisasjoner både legitimitet og troverdighet overfor interessenter og samfunnet som helhet.

I tillegg kan retningslinjer bidra til å styrke virksomheters omdømme. Når en virksomhet har retningslinjer sender det et signal om etisk ansvarlighet, noe som kan forbedre virksomhetens troverdighet. Et sterkt omdømme kan hjelpe virksomheter med å tiltrekke seg flere og bedre kvalifiserte kandidater (Turban & Cable, 2003), mens retningslinjer kan styrke virksomhetens konkurranseevne ved å øke tilliten blant interessenter (Bergh et al., 2010).

Negative effekter

På den andre siden kan retningslinjer også medføre utfordringer, særlig hvis de er komplekse eller dårlig implementert. En slik utfordring er knyttet til kompleksitet og kognitiv belastning. Komplekse retningslinjer kan føre til overbelastning av de ansattes kognitive ressurser, noe som igjen reduserer forståelsen og produktiviteten. Høy kognitiv belastning, som følge av kompliserte strukturer, kan hemme læring og redusere effektiviteten (Chandler & Sweller, 2009). Overdreven mengde informasjon eller irrelevant kompleksitet i retningslinjer kan skape frustrasjon og forvirring blant ansatte (Skulmowski & Xu, 2021).

Videre kan retningslinjer som oppleves som unødvendig detaljerte eller byråkratiske, føre til motstand mot implementering. For omfattende og detaljerte retningslinjer kan redusere organisasjonens fleksibilitet, noe som igjen kan føre til ineffektivitet. Rigidet, forårsaket av komplekse regler, kan hindre innovasjon og svekke organisasjonens evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Schneider & Somers, 2006).

2.3.3 Retningslinjer for kunstig intelligens

Behovet for spesifikke retningslinjer for KI er økende, ettersom teknologien byr på etiske og juridiske utfordringer. KI-forordningen som EU har vedtatt, som setter klare standarder for ansvarlig bruk av KI (EU, 2024). Disse retningslinjene legger vekt på prinsipper som transparens, rettferdighet og forklarbarhet (Smuha, 2019). KI-retningslinjer adresserer behovene til interessenter som kunder, ansatte og myndigheter. God KI-styring krever en balanse mellom tekniske og kontekstuelle hensyn for å sikre interessenters tillit (Birkstedt et al., 2023).

2.3.4 Etterlevelse av retningslinjer

For at retningslinjer skal ha ønsket effekt, er det avgjørende at de etterleves. God ledelse, kommunikasjon og opplæring er nøkkelfaktorer for å sikre at ansatte følger retningslinjene (Pereira & Werlang, 2022; Wofford, 2017). Videre viser andre studier hvordan interne normer og intrinsisk motivasjon kan fremme langvarig etterlevelse (Tyler & Blader, 2005).

Oppfattet alvorlighetsgrad av regelbrudd og sosial norm spiller en viktig rolle i å påvirke etterlevelse (Siponen et al., 2014).

2.4 Oppsummering av Teori

I teorikapittelet har vi definert kunstig intelligens og gjennomgått dens historiske utvikling. Vi har belyst hvordan KI har et bredt spekter av bruksområder som gjør teknologien stadig mer relevant for virksomheter. Den raske utviklingen av KI-modeller og forventningen om fortsatt vekst gjør det nødvendig for selskaper å forstå både muligheter og utfordringer knyttet til teknologien.

Samtidig som KI kan gi store gevinster på arbeidsplassen, innebærer teknologien også risikoer, særlig knyttet til datasikkerhet, modellrisiko, og problemstillinger relatert til personvern. For å oppnå gevinstene er opplæring og tillit blant ansatte avgjørende, noe som krever god

endringsledelse. Nye arbeidsmetoder og teknologi stiller krav til endringer i organisasjonskultur og arbeidspraksis, hvor effektiv kommunikasjon og praktisk opplæring spiller nøkkelroller.

Vi har også gjennomgått teori om retningslinjer, som ofte brukes for å etablere standarder, styrke organisasjonsstyring og møte eksterne forventninger. Retningslinjer kan ha både positive og negative effekter – de kan forbedre etterlevelse og omdømme, men også redusere læring og effektivitet dersom de er komplekse eller dårlig implementert. For KI har behovet for retningslinjer vokst i takt med teknologiens utvikling, og god ledelse, kommunikasjon og opplæring er sentrale elementer for å sikre etterlevelse.

3. Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre for hvilke metodiske valg som er tatt for gjennomføringen av denne studien. For å utforske og svare på vår problemstilling, har vi valgt en kvalitativ casestudie med en induktiv tilnærming. Følgende problemstilling ligger til grunn for studien:

Hvordan kan virksomheter navigere implementeringen av kunstig intelligens, samtidig som en skal utvikle gode og robuste retningslinjer for ansvarlig bruk av KI?

Vi vil starte med å begrunne hvorfor vi har valgt en induktiv tilnærming. Videre vil vi gjennomgå studiens forskningsdesign med hensyn til forskningens metode, strategi og tidshorisont. Datainnsamlingsprosessen, med bruk av semi-strukturerte intervjuer, vil bli gjennomgått, etterfulgt av hvordan vi har analysert den innsamlete dataen. Avslutningsvis vil vi diskutere studiens kvalitet, inkludert datakvalitet og etiske hensyn som er ivare tatt gjennom studien.

3.1 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming avhenger av eksisterende kunnskap og forskning om studiets emne, samt hva studien har til hensikt å undersøke. Ifølge Saunders et al. (2019) finnes det hovedsakelig tre valg av forskningstilnærming, som er deduktiv, induktiv og abduktiv. Vi valgte en induktiv tilnærming til studien, som innebærer å utforske et fenomen gjennom datainnsamling, og deretter utvikle teorier og modeller basert på gjentakende mønster i datamaterialet som er samlet inn.

En induktiv forskningstilnærming er naturlig når man undersøker et nytt fenomen, eller i situasjoner hvor det finnes liten kunnskap på området (Saunders et al., 2019). Ettersom virksomheter nylig har begynt å bruke teknologien, finnes det lite forskning på implementering av KI og retningslinjer for bruk av KI i dag. En induktiv tilnærming gjør datainnsamlingen mer fleksibel, som gir studien større handlingsrom til å gå i dybden på fenomenet. Ved å integrere eksisterende teorier med nye empiriske observasjoner, har studien som mål gi økt forståelse til hvordan man kan implementere KI-verktøy og tilhørende retningslinjer for bruk av KI i virksomheten.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign omhandler strategien for hvordan man systematisk gjennomfører en studie og svarer på problemstillingen (Saunders et al., 2019). Det er formålet til studien som bestemmer om designet skal være utforskende, beskrivende, besvarende, evaluerende, eller en kombinasjon av disse. Når man undersøker nye fenomener eller områder med lav forskningshistorikk, vil en utforskende strategi være en god måte å gi større forståelse for et fenomen (Saunders et al., 2019). Etersom studien ser på hvordan virksomheter håndterer stadig nye utviklinger for kunstig intelligens, var det hensiktsmessig å velge et utforskende forskningsdesign. Saunders et al. (2019, pp. 186-187) påpeker også at forskningsspørsmål med dette designet ofte starter med ord som «hvordan» eller «hva», noe vi etterfulgte i utformingen av problemstillingen for studien.

Et utforskende forskningsdesign er også i tråd med en induktiv tilnærming (Saunders et al., 2019). Denne strategien styrker fleksibiliteten til studien, ved at man har mulighet til å tilpasse forskningsfokuset underveis i prosessen, ettersom ny informasjon blir avdekket. I løpet av datainnsamlingsperioden, valgte vi å endre forskningsspørsmålet og videre intervjuguiden, basert på informasjonen fra våre informanter. På denne måten begynte vi med et bredt forskningsfokus som gradvis ble mer spisset ettersom forskningen utviklet seg.

3.2.1 Forskningsmetode

Valget av forskningsmetode kategoriseres i hovedsak mellom kvantitativ- og kvalitativ forskning (Saunders et al., 2019) og handler om måten man samler inn data på. Ifølge Saunders et al. (2019) er kvalitativ metode foretrukket når fenomenet og teoretiske modeller er ukjent, og passer godt til en induktiv tilnærming og utforskende forskningsdesign. Metoden fokuserer på å forstå deltakerens subjektive oppfatninger, ved å stille åpne og interaktive spørsmål (Saunders et al., 2019). Basert på dette er den kvalitative forskningsmetoden den mest passende for formålet med studien. Denne metoden gir mulighet for en grundig utforsking av individuelle perspektiver og opplevelser av hvordan KI integreres i bedrifter. Dette gir viktig innsikt om fenomenet og kan bidra til utvikling av nye teorier på området.

Vi startet forskningsprosessen med å skaffe en oversikt over tidligere forskning på temaet, før vi gjennomførte 12 semistrukturerte dybdeintervjuer i to bedrifter, med seks informanter i hvert selskap. Deltagerne hadde ulike roller i selskapene, hvor noen hadde ansvar for utarbeidingen

av retningslinjene for KI, andre hadde ansvar for implementeringsprosessen i selskapene, mens en tredje gruppe var mottaker av prosessen. Informantene delte deres subjektive refleksjoner om implementeringen av KI, og hvordan opplevelsen var fra deres perspektiv. Med semistrukturerte dybdeintervjuer fikk vi mulighet til å utforske nye områder etter hvert som deltagerne fortalte sine refleksjoner, og spørre spørsmål utenfor intervjuguiden. Dette gjorde at vi fikk et bredt datagrunnlag og synspunkter fra deltagerne som ga et helhetsinntrykk av hvordan prosessen har påvirket både ledelsen og de ansatte i selskapene.

3.2.2 Forskningsstrategi

Saunders et al. (2019) påpeker viktigheten av at forskningsstrategien er konsistent med forskningstilnærmingen og -designet for studien, da dette handler om hvilken plan man har for å gjennomføre datainnsamlingen og videre besvare problemstillingen. For å utforske hvordan KI integreres i bedrifter, valgte vi casestudier som forskningsstrategi. Dette er også i tråd med hva Saunders et al. (2019) anbefaler av strategier for kvalitative studier med en induktiv og utforskende tilnærming.

Casestudier har som mål å gi dybdeforståelse for et fenomen i en spesifikk kontekst (Saunders et al., 2019). I tillegg gir det mulighet til å utforske fenomenet i en naturlig setting, noe både Saunders et al. (2019) og Yin (2018) trekker frem som en av styrkene til casestudier. Forfatterne er også samstemte om at casestudier er spesielt godt egnet for kontekstuelle studier, da det gir rike empiriske beskrivelser for fenomenet som utforskes. På bakgrunn av dette ønsker vi å utforske hvordan KI implementeres i to case-bedrifter, for å gi en bedre forståelse for denne prosessen og hvordan det påvirker de ansatte.

Casestudier kan kategoriseres som enkelt- eller flercasestudier, med enten en holistisk eller integrert tilnærming (Saunders et al., 2019). Vi valgte en flercasestudie, hvor vi sammenligner det samme fenomenet i to forskjellige casebedrifter. Flercasestudier blir regnet som en strategi som gir et rikere datagrunnlag enn enkeltcasestudie, men er samtidig mer ressurskrevende (Yin, 2018). På grunn av begrenset tid- og ressursmuligheter for gjennomføringen av masteroppgaven, har vi ikke en forventning om å komme frem til generaliserbare resultater, hvor man trolig bør ha flere casebedrifter. Vi tror likevel det vil styrke troverdigheten til studien ved å utforske fenomenet i to casebedrifter, og belyse likheter og ulikheter i datamaterialet fra de to casene (Saunders et al., 2019).

Saunders et al. (2019) skiller videre på en holistisk og integrert tilnærming til casestudier, hvor holistisk handler om å se en case som en enhet, i motsetning til en integrert tilnærming hvor man utforsker caset og fenomenet i flere komponenter. Vi valgte en holistisk tilnærming da dette fokuserer på å forstå det store bildet og de komplekse sammenhengene ved en implementeringsprosess i bedriftene (Yin, 2018). Ved å velge en flercasestudie med en holistisk tilnærming, fikk vi innsikt i hvordan KI blir implementert og tatt i bruk i to norske bedrifter. Sammenligningen av datamaterialet i de to casebedriftene, ga oss en nyansert forståelse av fenomenet.

3.2.3 Tidshorisont

Når man velger tidshorisont for studien, kan man velge mellom tverrsnittstudier eller longitudinelle studier (Saunders et al., 2019). Forfatterne forklarer tverrsnittstudier som et øyeblikksbilde av en situasjon eller et fenomen, i motsetning til longitudinelle studier hvor man innhenter data fra informantene over en lenger tidsperiode. Vi valgte å gjennomføre intervjuene våre i løpet av en kort tidsperiode, noe som samsvarer med en tverrsnittstudie. På grunn av den hyppige utviklingen i KI og stadig nye KI-verktøy som blir benyttet, ønsket vi å gjennomføre intervjuene i løpet av en kort tidsperiode, for at alle deltagerne skulle ha samme utgangspunkt for sine refleksjoner.

Masteroppgaven og dokumentgjennomgangen er gjennomført fra august til desember 2024, mens intervjuene ble gjennomført på fire uker i perioden mellom september til oktober 2024. Selv om vi gjennomførte en tverrsnittstudie, er det viktig å påpeke at vi innhentet informasjon om implementeringsprosessen for KI, som varte over flere måneder og år. Det gjorde vi ved å spørre informantene om deres forståelse og opplevelse av denne prosessen. Dette har noen likhetstrekk ved longitudinelle studier som har en lenger tidshorisont, men skiller seg likevel ved at vi bare hadde et intervju med hver deltager (Saunders et al., 2019).

Tidsbegrensningen var også en faktor som påvirket valget av tidshorisont, hvor en tverrsnittstudie er mindre tidkrevende og derav mer fordelaktig for masterstudenter (Saunders et al., 2019). Selv om vi erkjenner at en longitudinell studie kunne gi et enda rikere datagrunnlag, vil også en tverrsnittstudie gi forutsetninger for å samle gode datamaterialer.

3.3 Datainnsamling

For å samle inn data til denne studien har vi benyttet oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer. Valget av denne formen for datainnsamling er gjort med tanke på oppgavens tematikk og formål, samt den valgte forskningsmetodikken. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer kan vi utforske informantenes personlige erfaringer og oppfatninger med KI retningslinjer og verktøy i sine bedrifter. For å oppnå et representativt og relevant utvalg ble valg av casebedrifter og informanter gjort for å kunne innhente mest mulig innsikt på tvers av organisasjonene. I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide som skulle legge føringene for gjennomførelsen av intervjuene. Intervjuene ble i hovedsak holdt digitalt med begge studenter til stede og en informant om gangen. Vi vil nå presentere casebedriftene, utvalget av informanter, forberedelse til intervjuene og gjennomføring av intervjuene.

3.3.1 Introduksjon av case bedrifter

I denne studien har vi benyttet oss av to ulike casebedrifter: et privat norsk selskap *Selskap 1* og et privat konsulentselskap *Selskap 2*. Vi har vært en del av DIG-deeper masterprogrammet ved NHH og har derfor fått tilgang til enkelte selskaper gjennom nettverket til våre veiledere og DIG-senteret. Selskapene ble valgt ut blant et utvalg av mulige bedrifter som samarbeider med dette forskermiljøet. Dette er to fremoverlente selskaper når det gjelder teknologi og innovasjon, noe som gjorde dem interessante og aktuelle å utforske for denne studien. På denne måten fikk vi en åpen og direkte linje inn til selskapene, og god tilgang på ressurser som ønsket å bidra inn til vår studie.

Selskap 1

Selskap 1 er et stort norskeid selskap med tilstedeværelse i flere land. Selskapet er aktivt i flere bransjer og er organisert i ulike underselskaper, med et morselskap på toppen. Selskapet er relevant som casebedrift for vår studie for sin velkjente tilnærming til teknologi og for å ha omfavnet KI-teknologien i sitt arbeid. Selskapets ansatte har tatt i bruk ulike KI-verktøy og det er implementert retningslinjer for bruken, ovenfra og ned. Selskapet er særlig interessant da det som nevnt er gruppert i flere underselskaper, hvor alle må forholde seg til de samme retningslinjene som er utarbeidet langt fra den ansatte.

Selskap 2

Selskap 2 er et velkjent kompetansehus på globalt nivå. De tilbyr profesjonelle tjenester innenfor en rekke bransjer og er til stede i over 150 land. Selskapet er relevant som casebedrift for denne studien da de har integrert KI-verktøy i sitt arbeid på tvers av alle avdelinger i Norge. De gir også råd til sine kunder om integrering av KI og hvordan disse kan brukes til å oppnå gevinster. Vår datainnsamling fra selskapet har fokusert på den norske virksomheten.

3.3.2 Semi-strukturerte dybdeintervju

Et intervju er en strukturert samtale mellom en informant og en intervjuer og er et nyttig verktøy for å undersøke relasjoner eller fenomener som ikke kan sees direkte (Saunders et al., 2019). Intervjuer kan være strukturerte, semi-strukturerte eller ustrukturerte. (Saunders et al., 2019). For vår studie er det hensiktsmessig å ta i bruk semi-strukturerte intervjuer, da denne metoden kombinerer elementer fra både strukturerte og ustrukturerte intervjuer.

Semi-strukturerte intervjuer kjennetegnes av en moderat grad av prestrukturering (Jacobsen, 2022) Dette innebærer at forskerne i liten grad kan påvirke den informasjonen som hentes inn. Informantene gis stor grad av autonomi til å bidra med innsikt basert på deres erfaringer, selv om forskerne har etablert bestemte parametere for intervjuet i forkant. Semi-strukturerte intervjuer gir forskerne muligheten til å be informanter utdype, forklare og gå i dybden på den innsikten de kommer med (Saunders et al., 2019). Denne formen for intervju er fordelaktig da den muliggjør komparativ analyse av informantenes innsikt, som er essensielt for å identifisere elementer relatert til problemstillingen (Saunders et al., 2019).

Metoden er spesielt relevant for utforskende forskningsdesign med en induktiv tilnærming. Den sikrer at temaene som forskeren har som intensjon at blir tatt opp, faktisk blir tatt opp, samtidig som den åpner for å utforske nye temaer som måtte dukke opp underveis i intervjuene (Jacobsen, 2022). Denne tilnærmingen var hensiktsmessig for vår studie, da den åpnet for å være iterativ og gjøre endringer i spørsmål underveis. Dette åpnet for at vi kunne gå dypere i vår utforskning i påfølgende intervjuer.

Semi-strukturerte intervjuer har klare fordelaktige elementer, men også enkelte fallgruver og begrensinger. Det er viktig å være klar over faren for intervjuers subjektivitet i semi-strukturerte intervjuer (Saunders et al., 2019). Intervjuer sine synspunkt kan påvirke tolkningen av svar fra informanten, men også selve formuleringen av spørsmål. På samme måte kan

informanten bli påvirket av menneskelige faktorer som psykologisk trygghet og personlighet som kan påvirke åpenheten. Gjennomføring av semi-strukturerte intervjuer kan være tidkrevende, og rekruttering av informanter kan føre til skjevheter i utvalget. Det er blant annet av denne grunn vanskelig å generalisere kvalitativ data fra denne typen intervjuer.

3.3.3 Utvalg

I en kvalitativ oppgave er utvalget av informanter avgjørende for å sikre bredde og dybde i den dataen som innhentes. Det er forskerens oppgave å definere hvem som skal inkluderes i utvalget for å oppnå dybdeforståelse av forskningsfenomenet, og utvalget bør reflektere formål og problemstilling (Jacobsen, 2022). Vår studie prøver å utforske implementering av KI-verktøy og retningslinjer for disse, og utvalget består derfor av individer som i ulik grad har vært tilknyttet prosessen med å implementere dette i organisasjonen. Samtidig har vi tilstrebet å snakke med individer på tvers av begge casebedriftene, fra ledelse til ansatte.

Utvalgets størrelse dikteres av flere kriterier, blant annet teoretisk metning, tilgang på ressurser, gruppens homogenitet, forskningsdesign og problemstillingens natur (Jacobsen, 2022; Saunders et al., 2019). I en kvalitativ tilnærming er det ikke noen gitte retningslinjer for hvor mange informanter man skal benytte seg av, men det vil være hensiktsmessig å velge et strategisk antall informanter for å sikre innhenting av relevant informasjon (Thagaard, 2018). Intervjuer er en metode som kan være både tidkrevende og ressurskrevende og det vil derfor være nødvendig å begrense antall informanter (Johannessen et al., 2011). For vår oppgave satte vi et mål om å gjennomføre 12 intervjuer over en periode på 4 uker. Antallet begrenses av ressurser og tidsrammen for prosjektet. Antall informanter ble fordelt likt på de to casebedriftene og et utvalg på 12 informanter ga oss mulighetene til å avdekke likheter og ulikheter dem imellom.

Etablering av kontakt med mulige informanter som er villig til å delta i en studie kan være utfordrende (Thagaard, 2018). Vi benyttet oss av de ressursene vi har gjennom DIG programmet ved NHH. Våre veiledere tok kontakt med ressurspersoner internt i de to casebedriftene på vegne av oss. Dette resulterte i at vi kom i kontakt med to representanter som kunne sette oss i kontakt med relevante informanter fra de to bedriftene.

For å utvide utvalget, benyttet vi snøballmetoden beskrevet av Saunders et al. (2019) Kontaktpersonene i bedriftene initierte kontakt på våre vegne med andre relevante informanter.

Disse informantene ble deretter oppfordret til å anbefale ytterligere informanter, noe som sikrer en progressiv vekst i utvalget. Denne metoden ble benyttet frem til et tilstrekkelig utvalg var sikret, eller til ytterligere datainnsamling ikke lenger fører til en økt forståelse av fenomenet, også kjent som teoretisk metning. Denne metoden er fordelaktig i kontekster hvor det er vanskelig å identifisere typen informanter og riktig antall (Saunders et al., 2019). Snøballmetoden sikret at vi også kom i kontakt med informanter som satt lenger unna prosessen med å implementere KI-verktøy og retningslinjer, noe som førte til et utvalg med bred innsikt, på tvers av organisasjonene, om det undersøkte fenomenet.

Aktuelle informanter ble kontaktet via e-post med en kort orientering om formålet med studien og en lenke for å sette seg opp på intervjutidspunkt. Når en informant hadde valgt et tidspunkt, ble dette sett på som aksept for deltakelse i studien. I forkant av hvert intervju fikk informanten tilsendt et informasjonsskriv om studien og deres anonymitet, samt formålet med dataen vi samlet inn.

Selskap	Informant (L-leder, A-ansatt)	Kjønn	Rolle	Antall år i selskapet
S1	L1	Mann	Prosjektleder	20 år
S1	L2	Mann	Prosjektleder	3 år
S1	L3	Mann	Avdelingsleder	10 år
S1	L4	Mann	Leder underenhet	24 år
S1	A5	Mann	Ansatt	18 år
S1	A6	Mann	Ansatt	22 år
S2	L1	Mann	Partner	15 år
S2	L2	Mann	Partner	11 år
S2	L3	Mann	Partner	7 år
S2	A4	Mann	Ansatt	2 år
S2	A5	Mann	Ansatt	1 år
S2	A6	Kvinne	Ansatt	5 år

Figur 2: Oversikt over informanter til intervju

3.3.4 Forberedelser til intervju

Før en skal avholde intervjuer er det viktig å forberede seg grundig (Saunders et al., 2019). En viktig del av disse forberedelsene er utviklingen av en intervjuguide som vil hjelpe med å lage en strukturert oversikt over sentrale temaer for intervjuet. En intervjuguide sørger for at intervjuet omhandler relevante områder for forskningen, samtidig som den gir rom for å utdype informantens erfaringer med forskningsfenomenet (Jacobsen, 2022). Dette tillater en fleksibel struktur i kvalitative intervjuer som kan tilpasses etter informantenes svar (Thagaard, 2018).

Utviklingen av intervjuguiden involverte interne diskusjoner og tilbakemeldinger fra veiledere i forkant av datainnsamlingen. Underveis i datainnsamlingen ble intervjuguiden dynamisk tilpasset, med at erfaringer fra intervjuene bidro til videreutvikling av spørsmålene, noe som sikrer en helhetlig forståelse av forskningsfenomenet (Saunders et al., 2019).

En intervjuguide skal ikke inneholde ledende spørsmål, og spørsmålene skal formuleres for å fremme mest mulig naturlige svar (Saunders et al., 2019). Intervjuene ble gjennomført som samtaler, styrt mot de utvalgte temaene for oppgaven. Endelig versjon av intervjuguiden er presentert i vedlegg 2, og inneholder fem deler: Innledning, KI-bruk, Implementering av retningslinjer, Forståelse av retningslinjer og avslutning, basert på relevant tematikk.

Et informasjonsskriv, inkludert som vedlegg 1, ble utarbeidet og distribuert til informantene før intervjuene ble gjennomført. Denne inneholder informasjon om studiens formål, intervjuets hensikt, frivillig deltagelse, tidsramme, lydopptak, transkribering, samt garanti for anonymitet og konfidensialitet. Vi presiserte også her at studien omhandlet informantens erfaringer med KI-verktøy og retningslinjer og ikke de faktiske forholdene i bedriften.

I forkant av intervjuene satte vi oss inn i tematikken omkring KI-teknologien og retningslinjer for disse. Vi utformet en agenda for hvert intervju hvor det ble avtalt hvem som skulle lede intervjuet, og hvem som skulle observere og ta notater.

3.3.5 Gjennomføring av intervju

Vi initierte kontakt med informantene via epost. Her benyttet vi oss av en møtebooking tjeneste som lot informantene finne et tidspunkt som passet basert på vår tilgjengelighet. På denne måten unngikk vi mye mail korrespondanse og tidkrevende planlegging. Det var enkelt for informantene å endre tidspunktet, dersom noe skulle oppstå som hindret dem i å møte til avtalt tidspunkt. Etter at en avtale var blitt etablert sendte vi over et informasjonsskriv for å gi mer informasjon om studien og dens formål. Vi valgte bevisst å ikke dele intervjuguiden med informantene på forhånd for å fremme til åpne og spontane svar.

Totalt gjennomførte vi 11 intervjuer digitalt over Google Meet, og 1 fysisk intervju. Primært gjennomførte vi digitale intervjuer grunnet geografisk avstand mellom oss og informantene, samt ta hensyn til tidsbegrensinger for oss og informantene. Informantene mottok en Google

Meet invitasjon på epost for det avtale intervju tidspunktet. Intervjuene hadde en varighet på 45 til 60 minutter hver.

I starten av hvert intervju introduserte vi oss selv og gjennomgikk viktige formaliteter. Dette inkluderte å gjengi formålet med studien og hvordan innsamlet data ville bli behandlet. Informantens anonymitet og konfidensialitet ble understreket, og vi gjennomgikk hvordan vi ville opprettholde dette. Ingen data vil bli delt med tredjeparter eller brukt til andre formål enn denne studien. Vi ba også om samtykke fra hver enkelt informant om å ta lydopptak av intervjuet i henhold til retningslinjer av Jacobsen (2022). Det er viktig å starte et intervju på denne måten for å bygge tillit og oppmuntre informanten til å gi åpne og ærlige svar. Dette er et viktig forskningsetisk prinsipp om konfidensialitet og anonymitet (Saunders et al., 2019).

Under selve intervjuet fungerte en av oss som hovedintervjuer og ledet samtalen, veiledet av intervjuguiden. Den andre var til stede i møtet, men hadde en observasjonsrolle, hvor mikrofonen var slått av. Dette var for å forenkle kommunikasjon og gjøre transkribering lettere, hvor vi unngår at mange personer snakker om hverandre. Denne personen kunne derimot bryte inn med oppfølgingsspørsmål og ta notater underveis i intervjuet. Intervjuet fulgte intervjuguiden, strukturert etter fem hovedtemaer, og vi var åpne om at informanten kunne utdype eller tilføre ytterligere informasjon underveis. Ved å benytte lydopptak kunne vi være til stede og delta aktivt i samtalen med informanten, uten å være bekymret for å vi gikk glipp av viktig informasjon.

Avslutningsvis takket vi informanten for deltagelse i intervjuet og oppga kontaktinformasjonen vår for eventuelle spørsmål eller ytterlig informasjon. Vi ga hver informant en siste mulighet til å komme med ytterligere informasjon eller temaer som de måtte føle vi ikke hadde snakket om. Hele intervju prosessen sikret en nøyaktig og bred dokumentasjon av informantenes erfaringer, samtidig som den reduserte risikoen for at vi gikk glipp av viktige elementer.

3.3.6 Dokumentgjennomgang

I arbeidet fikk vi også tilsendt ulike dokumenter fra informantene i form av brev, e-post og nettsider med informasjon om retningslinjene i de to selskapene. Vi har gjennomgått det tilsendte materialet og brukt dette til å utfylle informasjon hentet fra intervjuene og kartlegge prosessene i selskapene. Dokumentene har også i stor grad blitt brukt til å bekrefte tidslinjene som informantene har fremstilt i intervjuene.

3.4 Analyse av data

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for valgene og diskusjonene vi har hatt rundt transkribering av intervjuene. Vi vil deretter utbedre om bruken av tematisk analyse for å gjøre dataen mer forståelig og håndterbar.

3.4.1 Transkribering

Transkribering er omgjørelsen av lydopptak til tekst som kan bli brukt til å analysere et fenomen (McMullin, 2023). Vi valgte å transkribere alle våre intervjuer for å sikre at alt av informasjon ble lagret og nedskrevet på korrekt måte, for å sikre et godt grunnlag for en grundig og systematisk analyse. Når man transkriberer er det viktig å fange opp viktige aspekter som kroppsspråk, latter, pauser og tonefall, som kan gi verdifull innsikt inn i dataanalysen (McMullin, 2023).

For å gjennomføre transkriberingen på en mer tidseffektiv måte, benyttet vi oss av transkriberingsverktøyet Jojo. Dette verktøyet er utarbeidet av VG og bygger på KI teknologi til å gjenkjenne tale og transkriberingsprogramvare utviklet av OpenAI (Aarli-Grøndalen, 2023). Til tross for at Jojo forenklet arbeidet med å transkribere betydelig, så vi oss nødt til å høre gjennom hvert intervju mens vi så over Jojo sin transkripsjon for å gjøre nødvendige endringer.

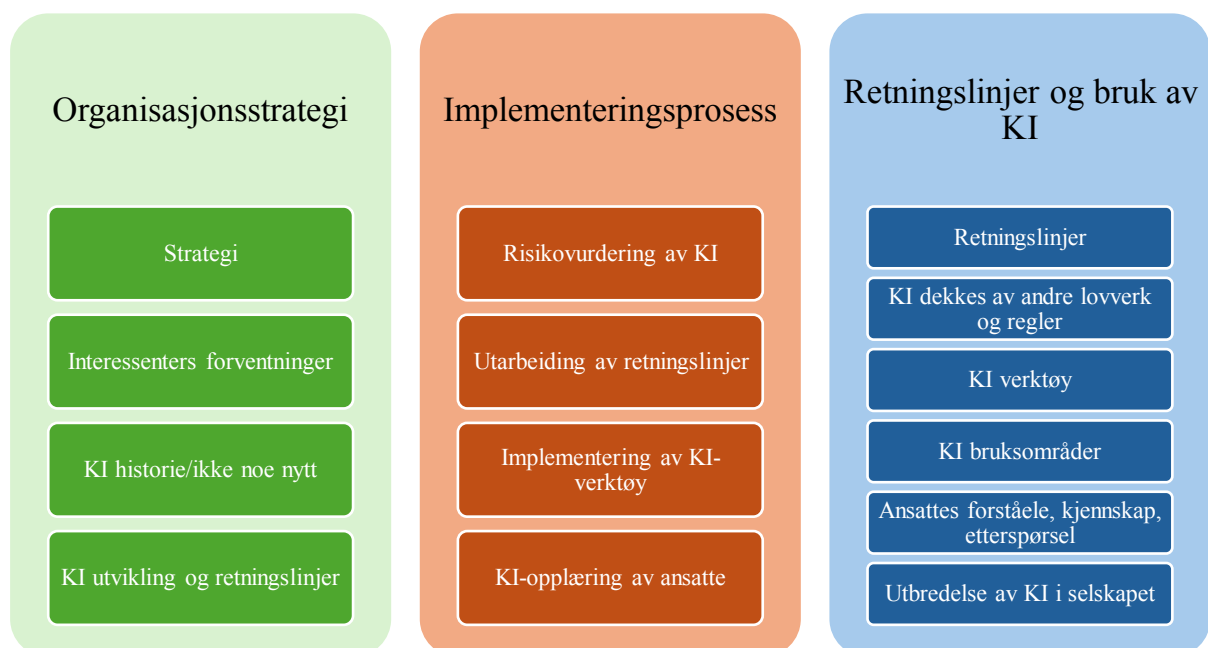
For å sikre nøyaktig gjengivelse av datamaterialet bør transkripsjonen gjennomføres så raskt som mulig etter at selve intervjuet er gjennomført (Thagaard, 2018). For å etterfølge dette ble hvert intervju transkribert fortløpende i den rekkefølgen de var gjennomført. Hvert intervju ble transkribert av den personen som ikke ledet det intervjuet. Gjennomgangen av intervjuene ble gjort med lydopptaket av intervjuet i kombinasjon med Jojo-transkripsjonen for gjennomlesing. Saunders et al. (2019) fremhever viktigheten av å gjøre en slik data rengjøring for å fjerne mulige transkripsjon-feil, og dermed sikre at transkripsjonen er nøyaktig.

For å sikre informantenes anonymitet og konfidensialitet, ble vær transkripsjon merket med «Selskap X + Informant X». I selve transkripsjonen ble alle tilfeller hvor bedriftens navn var nevnt, erstattet med «Selskap X. På denne måten sikret vi anonymiteten informanten, samt at konfidensielle informasjon ikke kunne spores tilbake til selskapene. Etter at alle transkripsjonene var nøye gjennomgått, ble alle lydopptakene slettet.

3.4.2 Tematisk analyse

I denne kvalitative studien har vi benyttet en metodisk tilnærming som kombinerer Gioia-metoden og tematisk analyse for å prosessere og analysere dataen (Gioia et al., 2012). Denne metoden tillater fleksibilitet i en systematisk metode for å forstå innsamlet data (Saunders et al., 2019). Dette har blitt gjort gjennom en omfattende transkripsjonsprosess, som har vært avgjørende for at forskerne skulle få en felles forståelse for datamaterialet.

For å gjennomføre den tematiske analysen ble koder utarbeidet for å markere tekstsegmenter i transkripsjonen som gir mening til forskningsspørsmålet (Espedal et al., 2022). Ettersom vi har en induktiv tilnærming, så var ikke kodene predefinert, men utviklet underveis i prosessen. Vi startet prosessen med at vi hver for oss analyserte to transkripsjoner, og kom med forslag til koder basert på vår problemstilling. Deretter møttes vi og ble enige om noen koder vi skulle gå videre med basert på likheter og mønstre vi hadde identifisert. Tekstsegmentene vi kodet varierte fra lengre avsnitt til korte setninger eller uttrykk. Videre grupperte vi kodene inn i temaer for å se en større mening bak kodene. Her så vi at enkelte temaer var til stede som koder i flere transkripsjoner, mens andre temaer var til stede med mindre frekvens. Som forventet, var flere av temaene mulig å spore tilbake til intervjuguiden og premissene for intervjuene. Temaene ble deretter fargekodet, før vi flyttet dataen til en separat fil for å kunne fremheve mønstre, likheter og ulikheter i informantenes forståelse av retningslinjer og opplevelse av implementeringsprosessen.



Figur 3: Datastruktur med koder gruppert inn i overordnede temaer

Denne formen for analyse baserer seg på forutsetningene om at informantene er kunnskapsrike og i stand til å kommunisere sine tanker på en klar måte, og at vi som forskere er kapable til å identifisere mønstre og mening i dataen (Gioia et al., 2012). Metoden sikrer at analysen er empirisk robust og teoretisk velbegrunnet, og har bidratt til en bedre forståelse av forskningsfenomenet.

3.5 Datakvalitet

Vurdering av datakvaliteten står sentralt i forskning, da dette sier noe om kvaliteten på studien og troverdigheten til resultatet som blir presentert (Saunders et al., 2019). Tradisjonelt vurderer man forskningskvaliteten basert på reliabiliteten og validiteten til studien (Saunders et al., 2019). Reliabilitet er hvor enkelt det er å kopiere forskningsmetoden for å oppnå samme resultat, mens validitet handler i korte trekk om nøyaktigheten til tiltakene i metoden og hvor generaliserende resultatet er for andre lignende situasjoner. Disse evalueringemetodene fungerer godt til kvantitative studier, men vil gi dårlige resultater for kvalitative studier grunnet deres kontekstuelle forankring (Lincoln & Guba, 1989; Saunders et al., 2019). På bakgrunn av dette kommer vi til å vurdere forskningskvaliteten med bruk av Lincoln og Guba (1989) sine fire kriterier; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet, bekreftbarhet. Kriteriene vil bli evaluert i de påfølgende delkapitlene og belyse studiens kvalitet.

3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvor godt du kan redegjøre for forskningsprosessen og metodene som ble brukt for å produsere resultatene, slik at andre kan forstå og evaluere forskningen (Lincoln & Guba, 1989). For å oppnå høy pålitelighet er det derfor nødvendig å detaljert forklare forskningsmetoden og alle de ulike fasene for gjennomførelsen av studien (Saunders et al., 2019). Dette har vi gjort ved en nøyaktig gjengivelse av metodene som er brukt i studien, inkludert datainnsamling og dataanalyse. Gjennom hele studiet har vi fått tilbakemeldinger fra våre veiledere og andre forskere i DIG-avdelingen på forskningsprosessen, datanalysen og resultatene, som vi har integrert i studien.

Vi har lagt til rette for at alle deltagerne skal ha de samme forutsetningene når de ble intervjuet, for å sikre konsistens i omgivelsene og informasjonsgraden. Intervjuene ble gjennomført i en kort tidsperiode, slik at alle deltagerne var kommet like langt i implementeringsprosessen når de svarte på spørsmålene. Alle informantene fikk også tilsendt samme informasjon i forkant av intervjuet.

3.5.2 Troverdighet

Troverdighet i et forskningsperspektiv refererer til hvor godt de presenterte funnene reflekterer det som ble undersøkt og det deltagerne hadde til hensikt å kommunisere (Saunders et al., 2019). For å styrke studiens troverdighet brukte vi triangulering, som vil si å kombinere flere metoder for innsamling av data (Jacobsen, 2022). Ved bruk av observasjoner, intervjuer og dokumentgjennomgang, fikk vi flere perspektiver til å utforske implementeringsprosessen. Valget av semi-strukturerte intervjuer gjorde at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål, for å få en bedre forståelse for situasjonen og det deltageren ønsket å fortelle. Begge forskerne var aktivt til stede på intervjuene, og vi sikret en felles forståelse av datamaterialet ved å gjennomføre en rask briefing i etterkant av intervjuene. I tillegg sammenlignet vi transkripsjonene med videoopptakene, for å sikre nøyaktig gjengivelse i datamaterialene våre. Analysearbeidet ble gjennomført av begge parter, hvor vi kryssjekket hverandres analyser og sørget for at vi hadde en gjensidig enighet av analysene som var utarbeidet. En faktor som styrker troverdigheten til studien, er at vi opplevde datametning i utvalget. Når vi gjennomførte de siste intervjuene i selskapene, kom det ikke nye elementer eller relevant innsikt som hadde stor betydning for formålet med studien.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet sikter til hvor relevant resultatet fra denne studien er for andre situasjoner og kontekster (Lincoln & Guba, 1989). Selv om vi ikke har forventinger om generaliserbare funn, tror vi at studien kan gi en bedre forståelse for hvordan KI integreres i bedrifter. Ved å bruke en flercasestudie får vi flere perspektiver fra ulike kontekster, noe som øker overførbarheten. Samtidig har vi intervjuet personer med ulik grad av kjennskap og forståelse for KI og implementeringsprosessen. Dette gjør observasjonene våre rikere, hvor vi får flere nyanser om fenomenet. Dette kan gi verdifull innsikt og være til nytte for andre bedrifter som skal i gang med samme prosess. Saunders et al. (2019) fremhever også at en fullverdig beskrivelse av hele forskningsprosessen, vil gi leseren muligheten til selv å vurdere overførbarheten til en annen aktuell kontekst.

3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet i forskning omhandler i hvilken grad forskningsmetoden måler hva den har til hensikt å måle og om studien faktisk svarer på forskningsspørsmålet (Lincoln & Guba, 1989). Lincoln og Guba (1989) fremhever viktigheten av bekreftbarhet i kvalitative studier, fordi forskningsprosessen kan bli utsatt for forskerbias. Det kan eksempelvis si at en forsker påvirker

studien med subjektive tolkninger, eller det forekommer samhandling mellom deltager og forsker som kan påvirke resultatet. Ved å sikre åpenhet i dokumentasjonen av forskningsdesign, datainnsamling og analyse, kan funnene bekreftes og på den måten bevarer vi en objektiv forskningsprosess (Lincoln & Guba, 1989).

En reell bekymring var at deltagerne skulle holde tilbake verdifull informasjon på grunn av manglende tillit til intervjuprosessen, slik også Lincoln og Guba (1989) adresserer. Derfor utarbeidet vi et informasjonsskriv basert på en mal fra Sikt, hvor det ble informert om deltagerens rettigheter, personvern og anonymitet, samt behandlingen og anonymiteten til datamaterialet som ble samlet inn. Alle deltagerne bekreftet muntlig i starten av intervjuet, at de hadde lest og forstått innholdet i informasjonsskrivet. Inntrykket vi sitter igjen med, er at deltagerne følte seg ivare tatt av prosessen og hadde en åpen kommunikasjon. Basert på den nevnte datametningen vi opplevde fra utvalget i studien, vurderer vi at datagrunnlaget er nok til å besvare forskningsspørsmålet på en tilfredsstillende måte.

3.6 Etikk og retningslinjer

Forskningsetikk er en kritisk del av all forskning og har vært sentral for oss gjennom hele forskningsprosessen. Dette omhandler standarder for forskeres adferd i forhold til sikring av deltakere og de som blir påvirket av forskningen (Saunders et al., 2019). I vår studie var etikk spesielt relevant med datahåndtering og sikkerhet. Dette inkluderer innsamling, prosessering, lagring og bruk av konfidensiell og personlig data (Saunders et al., 2019).

For å sikre datavern ble et informasjonsskriv utarbeidet for å redegjøre for formålet med å samle inn data. I forkant av intervjuet ble informantene informert om formålet og mulighetene til å trekke seg. Anonymitet og konfidensialitet ble redegjort for både underveis og i forkant av intervjuene. I intervjuene ble persondata innhentet, noe som gjorde samtykke og personvern nødvendig (Saunders et al., 2019). For å opprettholde anonymitet ble alle navn på informanter, selskapsnavn og annen identifiserbar informasjon fjernet. Forskningsprosjektet ble registrert hos Sikt ettersom vi innhentet personlig informasjon for forskningsformål. Gjennom hele studien ble alt av data lagret på private datamaskiner for å hindre uautorisert tilgang. Ved avslutning av studien ble all data permanent slettet fra datamaskinene.

3.7 Oppsummering av metodiske valg

I dette kapittelet har vi redegjort for en detaljert og strukturert gjennomgang av det metodiske rammeverket for denne oppgaven. Vi har hatt en induktiv tilnærming med et utforskende design og kvalitativ metode. Forskningsstrategien inkluderte casestudie av to bedrifter med tverrsnitt tidshorisont. For å samle inn dataen har vi gjennomført 12 semi-strukturerte intervjuer, og analysert dette gjennom en tematisk analyse. Avslutningsvis diskuterer vi mulige faktorer som kan påvirke forskningskvaliteten og etiske vurderinger som er blitt gjort i studien. Tabellen nedunder oppsummerer våre metodiske valg.

Dimensjoner	Metodiske valg
Forskningstilnærming	Induktiv
Forskningsdesign	Utforskende
Metode	Kvalitativ
Forskningsstrategi	Flercasestudie
Tidshorisont	Tverrsnitt
Datainnsamling	Semi-strukturerte intervjuer
Dataanalyse	Tematisk analyse

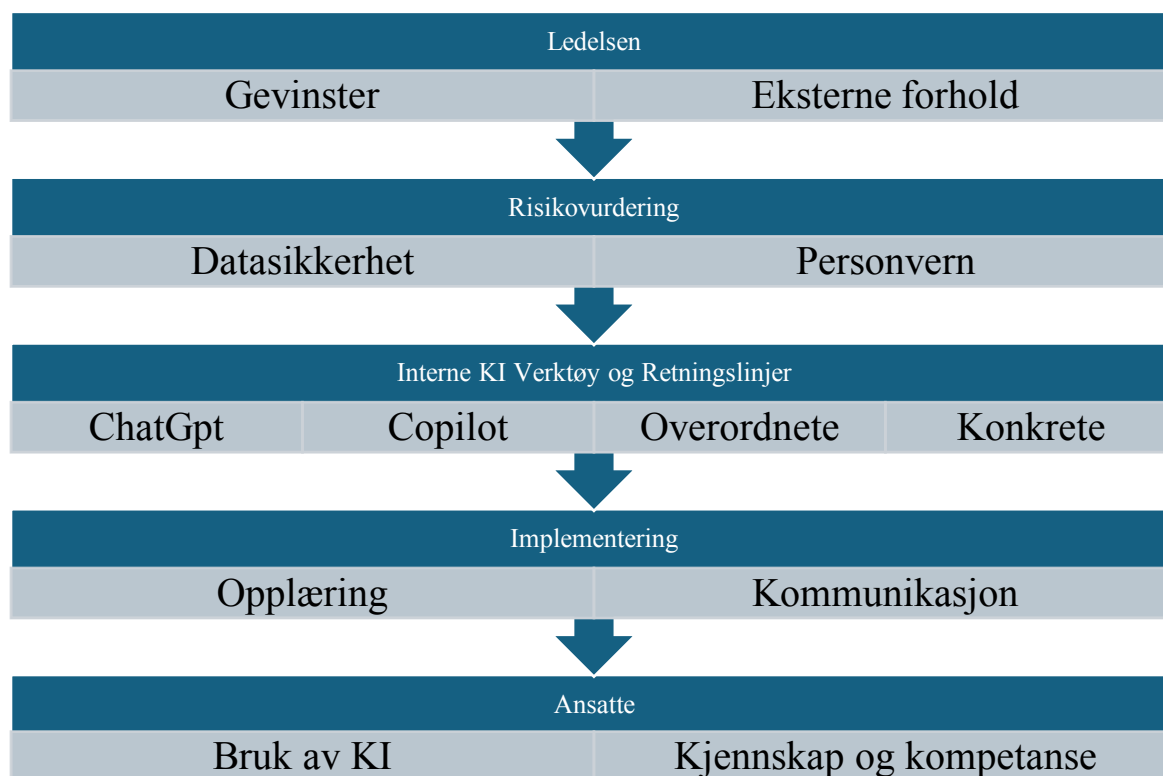
Figur 4: Oppsummering av metodiske valg

4. Funn

I dette kapittelet presenterer vi funnene fra intervjuene med informantene fra de to selskapene. Problemstillingen som ligger til grunn for studien er som følger:

Hvordan kan virksomheter navigere implementeringen av kunstig intelligens, samtidig som en skal utvikle gode og robuste retningslinjer for ansvarlig bruk av KI?

Basert på analysen av dataen vi har samlet fra informantene, sitter vi igjen med et bedre bilde for å kunne besvare vår problemstilling. Det kommer frem at selskapene er veldig åpne for å integrere KI-teknologien, og at dette drives frem av utsiktene for store gevinster som en følge av teknologien. I dette arbeidet gjøres det en rekke risikovurderinger som forlenger prosessen, men samtidig gjør det klart at selskapene må ha interne verktøy de kan kontrollere, og ha egne retningslinjer for bruk av KI. Det er disse verktøyene og retningslinjene som implementeres i selskapene og gjøres tilgjengelig for de ansatte. Dette gjøres på ulike måter og vi ser forskjeller i kommunikasjon og opplæring i de interne verktøyene og retningslinjer i selskapene. Dette påvirker de ansattes forståelse og kjennskap til retningslinjer, samt deres bruk av KI-verktøyene. Funnene våre kan overordnet deles inn i følgende modell:



Figur 5: Overordnet modell av funn

For å vise hvordan vi er kommet frem til denne modellen, vil vi presentere resultatene i mer dybde. Vi starter med en kort orientering om dagens situasjon i selskapene, der vi ser på hvordan KI blir brukt, hvilke retningslinjer som er på plass, og hvilke KI-verktøy som brukes blant de ansatte. Dette gir et godt utgangspunkt for å bedre forstå implementeringsprosessen. Videre vil vi presentere denne prosessen i de to selskapene. Her har vi kartlagt prosessen både gjennom en tabelloversikt og en kronologisk gjennomgang av sentrale hendelser og aktiviteter. Vi gjør også en sammenligning av prosessen i de to selskapene, med å se på likheter og ulikheter.

Deretter vil vi gå inn på ledelsens perspektiv på å integrere KI i selskapene. Her trekker vi frem funn for hvorfor selskapene ønsker å gjøre en slik implementering. Det kommer også frem at siden KI har en del utfordringer, blir risikovurdering en viktig del av ledelsens arbeid. Det vil derfor belyses ulike risikoutfordringer selskapene møtte på underveis i implementeringsprosessen, og hvilke løsninger selskapene valgte å gjennomføre.

Videre dykker vi dypere inn i retningslinjene og hvordan de er bygget opp, før vi ser på hele prosessen fra de ansattes perspektiv. De ansatte vil være brukerne av både KI-verktøy og dem retningslinjene er ment å kontrollere. Vi skiller ikke mellom svar fra informanter som ledere og ansatte i denne delen, da begge vil være brukere og dermed relevant for funn og påfølgende diskusjon. Til slutt vil vi komme med en oppsummering av våre funn, hvor vi summerer dette i tre dilemmaer som har oppstått for selskapene i implementeringsprosessen.

Bemerkninger om sitatene

Funnene som presenteres, vil være basert på sitater fra informantene. Sitatene vil bli presentert i kursiv, med kode Sx - L/Ax (Selskap 1/2 og Leder/Ansatt 1-6) som beskriver sitatets opphav. Eksempelvis S1-L1, som betyr Selskap 1 - Leder 1. Koden henviser tilbake til listen over utvalget som finnes i delkapittel 3.3.3 Utvalg. Videre vil muntlige utsagn i sitatene markeres med hermetegn. Enkelte steder ser vi behov for å tilføye forklaringer og spesifiseringer for å gjøre sitatet mer forståelig for leseren, som vil markeres med parentes.

4.1 Dagens bruk av KI og retningslinjer i selskapene

I dette delkapittelet skal vi gi et kort innblikk i nåsituasjonen for hvordan KI brukes i selskapene og hvilke retningslinjer som styrer bruken av KI. Videre vil vi presentere hvilke KI-verktøy som brukes og hvilke arbeidsoppgaver de benyttes til. Dette vil være nyttig for leseren når vi etterpå skal gjennomgå implementeringsprosessen av KI for de to selskapene.

Fra dybdeintervjuene kommer det frem flere likheter mellom selskapene i hvordan de bruker KI og hvilke utfordringer de har håndtert underveis i prosessen. Begge selskapene har utarbeidet noen overordnede retningslinjer for bruk av KI, i tillegg til noen konkrete retningslinjer for spesifikke KI-verktøy. Det benyttes ulike typer KI-verktøy i selskapene, hvor begge parter har utviklet interne løsninger. De fleste informanter fra begge selskaper viser stor interesse for å ta i bruk KI og utnytte mulighetene dette gir, noe som blir understreket både av ledelsen og de ansatte. Samtidig ser vi at enkelte ansatte synes det er utfordrende å forstå og forholde seg til flere KI-verktøy og gjeldende retningslinjer. I tillegg trekkes det frem noen risikofaktorer ved bruk av KI, som først og fremst handler om hvordan selskapene håndterer datasikkerheten.

4.1.1 Hvilke KI-verktøy som benyttes og hva de brukes det til

På spørsmålet om hvilke KI-verktøy som brukes i selskapet og hva informantene bruker KI til, er svarene ganske like i begge selskapene. Nesten samtlige av informantene nevner at de selv eller deres kollegaer bruker en intern versjon av ChatGPT, som selskapene selv har utviklet og bygget på toppen av OpenAI sin programvare. Bruksområdene til dette verktøyet er mange. S2-A5: *Og da er det jo både på det å få generert opp tekst, og skrevet om tekst, oversette alt sånt mulig rart, liksom. Så for min del, i hvert fall, så er det jo mest det det går til.* Informantene nevner at det brukes til oppsummering av dokumenter, transkribering av lydfiler, strukturere tekst og idégenerering. Alle informantene sier de er fornøyde med den interne ChatGPT, da de også kan bruke den med konfidensiell data.

I tillegg bruker begge selskapene en privat versjon av Microsoft Copilot (heretter Copilot), som er tilpasset til Microsoft 365 programmene, eksempelvis Word, PowerPoint og Excel. Flere av informantene påpeker at dette verktøyet ikke fungerer som forventet. S2-L1: *Og så bruker jeg Copilot når jeg mener det er hensiktsmessig, men utfordringen der er selvfølgelig at den er ikke blitt veldig bra på Excel og PowerPoint ennå, men den er jo veldig bra inn mot Word.*

Informanter fra begge selskapene forteller også at utviklerne i selskapet har tilgang på Github Copilot, til hjelp med programmering og generering av koder. Likevel har de ulike meninger om hvor god hjelp de får fra verktøyet. S1-L2: *Jeg vet jo også at særlig en del utviklere i Selskap 1 bruker GitHub Copilot, som ble tidlig tatt i bruk med ganske stor suksess.*

S2-A5 sier dette om Github Copilot: *For meg og mitt team så er det jo også det å få muligheten til å bruke det (Github Copilot) til kodegenerering. Men det er ikke noe som brukes så veldig mye ennå. For det er ikke bra nok, i hvert fall i de språkmodellene som benyttes i våre interne tjenester.*

Det nevnes også andre forretningsområder og driftsområder hvor KI benyttes for å øke sikkerhet og effektivitet i selskapene. Men på grunn av at denne informasjonen er bransjespesifikk og dermed kan være avslørende for selskapene, vil vi ikke belyse dette ytterligere. Vi har derfor valgt å fokusere på ChatGPT, Copilot og Github Copilot videre i denne masteroppgaven, da det ikke kan kobles mot en spesifikk bransje eller organisasjon.

Oppsummert ser vi at selskapene har utviklet flere typer interne KI-verktøy som benyttes av de ansatte i daglig bruk. Begge selskapene har overordnede og konkrete retningslinjer, som skal sikre ansvarlig bruk av teknologien og øke datasikkerheten. I neste delkapittel skal vi dykke dypere inn i implementeringsprosessen til de to selskapene, og se hvordan de har kommet frem til dagens bruk av KI.

4.2 Implementeringsprosess

I dette delkapitlet vil vi presentere implementeringsprosessen av KI i de to case-selskapene. For å gi en bedre leseropplevelse vil vi presentere selskapene hver for seg, hvor det vil bli gitt en grundig gjengivelse av selskapenes prosess med å integrere KI i arbeidshverdagen. Implementeringsprosessen til Selskap 1 vil bli presentert først etterfulgt av Selskap 2, før vi til slutt sammenligner prosessene i en kort oppsummering.

4.2.1 Implementeringsprosess i Selskap 1

Følgende blir det presentert en prosesstabell for implementeringen av KI i Selskap 1. Tabellen følger en kronologisk tidslinje fra november 2022 til mars 2024. Selv om selskapet har erfaring med kunstig intelligens og maskinlæring fra tidligere, er det i denne tidsperioden implementeringen av generativ KI startet. Tidslinjen slutter i mars 2024, da det ikke foreligger informasjon i vår data om hendelser av betydning til formålet med denne studien. Videre i delkapitlet presenteres de ulike stegene i prosessen sammen med sitater, for å belyse hendelsene ytterligere.

Tidspunkt	Hendelse
November 2022	ChatGPT prototype av OpenAI blir lansert åpent for alle via internett.
Vår 2023	Selskap 1 er raskt ute med at de ansatte ikke kan bruke ChatGPT i arbeid med forretningsinformasjon. Det er ikke noe klar kommunikasjon fra øverste ledelse, men det blir etablert en konsensus blant de ansatte at man ikke skal bruke verktøyet.
Juni 2023	CEO sender ut et brev om at ingen konfidensiell informasjon skal inn i eksterne kontrollerte verktøy. Det informeres mer om Selskap 1 sitt arbeid med kunstig intelligens fremover.
August 2023	Arbeidsgruppe nedsettes for å utvikle en «tilnærming til forsvarlig bruk av KI». Gruppen består av folk fra compliance, legal, security og AI research
November 2023	Det iverksettes et større KI program som inkluderer utarbeiding av retningslinjer, opplæring, ambisjoner og bruk.
Høst 2023	Ansatte har muligheter til å komme med innspill til arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen er også ute blant ansatte og henter inn informasjon.
Høst 2023	Arbeidsgruppen ser på andre selskapers retningslinjer og henter inspirasjon
Høst 2023	Internt ChatGPT verktøy gjøres tilgjengelig for alle ansatte.
Slutten av 2023	Utkast på «Responsible AI» sendes til godkjenning av ledergruppen.
Januar 2024	CTO legger «Responsible AI» ut på intranett. Publiseres på hjemmeside.
Mai 2024	KI-forordningen blir vedtatt i EU. Dette setter krav til selskapets bruk av KI, hvilke verktøy som brukes og hvilke retningslinjer de har.
Våren 2024	Basert på Responsible AI starter underenhetene arbeidet med å utvikle retningslinjer tilpasset sin enhet.
Mars 2024	En grunnleggende opplæring til alle ansatte lanseres på en intern e-læringsplattform. Inkluderer Responsible AI.

Figur 6: Implementeringsprosess i Selskap 1

Kronologisk gjennomgang av implementeringsprosessen til Selskap 1

OpenAI lanserte sin ChatGPT protomodell for alle via internett den 30. november 2022. Dette var ikke Selskap 1 sitt første møte med KI, men denne lanseringen førte til at teknologien ble tatt i bruk av langt flere og åpnet nye muligheter for ansatte og kunder. Selskap 1 håndterer mye konfidensiell informasjon, og det ble raskt gjort klart at de ansatte måtte være forsiktig med bruken av KI modeller.

S1-L4: *Da den første ChatGPT begynte å komme og virkelig den store hypen dro i gang, så tenkte man at her skal vi dra i gang mye gøy fort. Her skal vi kunne gjøre mye. Så det ble veldig raskt en bremsekloss med at retningslinjene kom fort i forhold til den at «ikke last opp noe». «Du får ikke lov til å bruke ChatGPT. Du får ikke lov til å bruke andre språkmodeller til å laste*

opp forretningsinformasjon» osv. Så det ble jo fort en bremsekloss. Den kom jo dag to. Så det går jo ikke.

Ingen av informantene kan vise til konkrete retningslinjer utenom «ikke bruk ChatGPT på konfidensiell data» som kom mellom november 2022 og juni 2023. De kan heller ikke vise til konkret hvor dette ble kommunisert, men at det spredte seg en konsensus i selskapet. Vi har stilt informantene spørsmål om når og hvor dette har blitt kommunisert, men ingen av våre informanter i Selskap 1 har klart å besvare dette, utover at det etablerte seg som en norm man skulle forholde seg til.

Toppledelsen sendte i juni 2023 ut et brev til alle ansatte som redegjorde mer konkret for bruk av KI blant de ansatte. I dette brevet fra CEO henvises det til at som med all konfidensiell informasjon skal ikke dette oppgis i eksterne kontrollerte verktøy. Det henvises til selskapets gjeldende retningslinjer for personopplysninger og sikkerhet:

...Digitale tjenester som ChatGPT fra OpenAI skiller seg ikke vesentlig fra f.eks Google Translate eller PDF konverteringsprogram, og bør håndteres på samme måte. Dette betyr at de samme retningslinjene vi har i Selskap 1 for sikkerhet og personvern gjelder for bruk av ChatGPT, på lik linje med andre tjenester. Våre retningslinjer for alle ansatte i Selskap 1 sier at konfidensiell informasjon, herunder personlig data (som kunde- eller ansatt data) eller informasjon som kan identifisere interne Selskap 1 systemer, prosesser eller strukturer eller annen gradert informasjon, skal ikke legges inn i eksternt kontrollerte LLM tjenester.

I det samme brevet informeres de ansatte om at toppledelsen skal iverksette et større KI-program for selskapet. Dette programmet skal utarbeide retningslinjer, opplæring, ambisjoner for bruk av KI og praktisk bruk av teknologien i selskapet.

For å utarbeide retningslinjene etableres det på samme tid en arbeidsgruppe med formål om å «Utvikle en tilnærming til ansvarlig bruk av kunstig intelligens». Dette var en tverrfaglig gruppe som ble ledet av personer fra «Compliance» avdelingen til selskapet. Gruppen bestod også av mennesker fra andre områder som «Legal», «Security» og «AI research».

Arbeidsgruppen starter sitt arbeid sommeren 2023. Det blir fort klart for medlemmene at de må utvide gruppen med personer fra «Sustainability» og «Human Rights».

S1-L1: *Vi startet opp med folk fra Compliance, Legal, Security og mitt AI-forskningsmiljø. Der er det mange som har personvernkompetanse. Veldig mye av strukturene som trengs, vil ligne på de strukturene man har fra personvernsiden. Og så finnes det en myriade av retningslinjer andre har laget før oss. Hvem har gjort hva? Hva er «best in class»? Hvordan kan vi tilpasse alle eksemplene og få folk til å bli bra for Selskap 1? Og så fant vi ut at vi må ha med «human rights»-folkene også. Ja, vi må ha med «sustainability» også, så får vi med dem. Og da må man «tune», for vi må ha en annen tilnærming til menneskerettighetsformuleringer, f.eks. Men det har vært utfordrende, ellers er det kompleks materie og en balansegang.*

For å utarbeide retningslinjene undersøkte arbeidsgruppen tilsvarende retningslinjer i andre selskaper. De snakket også med disse og hentet inspirasjon fra andre, men utarbeidet egne retningslinjer basert på Selskap 1 sin kontekst. Andre ansatte i Selskap 1 hadde muligheter til å komme med innspill til arbeidsgruppen. Gruppen reiste også rundt til de ulike enhetene i selskapet for å snakke med nøkkelpersoner knyttet til bruk av KI i Selskap 1.

S1-L1: *Så vi var en litt større gruppe, men jeg var med i den trioen som gjorde det meste av arbeidet med å få retningslinjene ned. Det fins jo en uendelighet av eksempler og informasjon om alt mulig rart. Vi hadde diskutert i månedsvis, og så måtte vi jobbe med det og få det konkretisert.*

Mot slutten av 2023 sendes det et utkast tilbake til toppledelsen for godkjenning. Vi vet også at de ansatte får tilgang på den interne ChatGPT løsningen i løpet av høsten 2023.

I januar 2024 er retningslinjene klare og får navnet «Responsible AI». Samme måned publiseres disse i interne kanaler i Selskap 1 og legges ut på hjemmesiden. CTO i selskapet deler retningslinjene på intranettet og det viderefremmes nedover i linjene til underenhetene. Disse retningslinjene er ment å være overordnet for selskapet som en helhet. S1-L2: *De er felles, og de er globale. Selskap 1 ønsker ikke at det skal være opp til det enkelte underenhet å ha ulike typer prinsipper.*

Fra januar 2024 og utover våren forventes det at underenhetene utarbeider egne retningslinjer knyttet til sitt forretningsområde basert på de overordnede retningslinjene «Responsible AI». En av våre informanter leder en av disse underenhetene og viste oss hvordan de hadde utarbeidet et rammeverk for sin enhet. Strukturen i dette rammeverket er basert på overordnet

retningslinjer. Her har de laget en metode for å dokumentere brukertilfeller av KI, hvilke verktøy de kommer borti sitt arbeid, hvilken risiko vurderinger som må gjøres og hvordan man skal gå frem dersom man ser muligheter for å ta i bruk KI på nye områder. Dette rammeverket er så gjort tilgjengelig for alle de ansatte som arbeider i underenheten. S1-L4 utdyper:

Dette er det vi har laget for oss selv, men metodikken er basert på «Responsible AI» og hvordan Selskap 1 ønsker at vi skal jobbe. Det er vårt rammeverk for å kunne sørge for at vi er i henhold til policyene og sånt som er utarbeidet lengre oppe.

Parallelt med at det er utarbeidet retningslinjer på overordnet nivå og mer konkrete retningslinjer, er det utarbeidet opplæring i KI. Selskap 1 har en større kurs-ressurs som alle ansatte har tilgang til, uavhengig av underenhet. Som en del av det større KI-programmet ble det utviklet et «KI-starter kit» for alle ansatte. Her blir de ansatte opplært i Selskap 1 sin tilnærming til bruk av KI, hva ambisjonene er og praktisk bruk. Dette inkluderer også en gjennomgang av de overordnede retningslinjene i selskapet. Dette kurset ble lansert i mars 2024. Før dette har det vært generell kursing av de ansatte gjennom workshops og ulike former for klasseromsundervisning.

4.2.2 Implementeringsprosess for KI i Selskap 2

Under blir det presentert en prosesstabell for implementeringen av KI i Selskap 2. Tabellen følger en kronologisk tidslinje fra november 2022 til oktober 2024. Selv om selskapet har jobbet litt med kunstig intelligens og maskinlæring fra tidligere, er det i denne tidsperioden integreringen av generativ KI tok sats. Videre i delkapittelet blir de ulike stegene forklart sammen med sitater fra informantene.

Tidsperiode	Hendelse
November 2022	OpenAI lanserer ChatGPT, en åpen språkmodell som blir tilgjengelig for alle via internett.
Januar 2023	Som en respons på ChatGPT, kommer det ut en beskjed fra ledelsen om å ikke bruke konfidensiell data i den åpne ChatGPT-modellen. Samtidig etablerer selskapet en arbeidsgruppe som skal ha fokus på risikovurdering av åpne språkmodeller og videre utarbeide retningslinjer for bruk av åpne KI-verktøy.
Vår 2023	Retningslinjer for bruk av åpne KI-verktøy blir lansert i selskapet. I tillegg starter arbeidet med å bygge en intern lukket språkmodell som bygges på programvaren til ChatGPT.
April 2023	Et brukerforum med tema kunstig intelligens blir opprettet og gjort tilgjengelig for alle ansatte som ønsker å være med i gruppen. Her deles informasjon, tips og historier om bruk av KI-verktøy.
Slutten av 2023	Microsoft lanserer Copilot, et KI-verktøy spesialisert for Microsoft365-verktøylene. En arbeidsgruppe etableres i selskapet for å gjøre risikovurderinger av verktøyet, før det rulles ut i selskapet.
Januar 2024	Intern lukket ChatGPT blir tilgjengelig for alle ansatte i Selskap 2. Også Github Copilot blir tilgjengelig for de ansatte som har bruk for dette verktøyet til programmering. Retningslinjene for KI som allerede er etablert i selskapet, videreføres og blir gjeldende for disse verktøyene også.
Februar 2024	Første utrulling av intern Copilot, hvor 20 personer i selskapet får lisens og skal teste verktøyet i arbeidssammenheng.
Mai 2024	KI-forordningen blir vedtatt i EU. Dette setter krav til selskapets bruk av KI, hvilke verktøy som brukes og hvilke retningslinjer de har.
Juni 2024	Retningslinjene for bruk av KI blir revidert. Det legges til spesifikke retningslinjer for bruk av Copilot.
Juni 2024	Andre utrulling av intern Copilot, hvor 50 personer i selskapet får lisens. For å få lisens, måtte alle gjennomføre et nettbasert kurs om retningslinjene for bruk av KI-verktøyet.
September- Oktober 2024	Tredje utrulling av intern Copilot, i overkant av 200 personer får lisens. Disse må også gjennomføre et nettbasert kurs om retningslinjer for KI, for å få lisensen.

Figur 7: Implementeringsprosess i Selskap 2

Kronologisk gjennomgang av implementeringsprosessen til Selskap 2

For Selskap 2 starter prosessen da ChatGPT fra OpenAI ble lansert 30. november 2022. Dette var selskapets første møte med en KI-språkmodell, selv om de også tidligere har erfaringer med KI og maskinlæring. Den nye språkmodellen til OpenAI var noe mange i selskapet var nysgjerrige på og begynte å utforske. Dette ble raskt ansett som en risiko for at konfidensiell data kunne bli lekket. I januar 2023 kom det derfor en melding fra toppledelsen til alle ansatte i selskapet, om å ikke dele noen form for konfidensiell data i ChatGPT. S2-L2: *Det gikk vel ut ganske kjapt i januar beskjed fra ledelsen... at vi ikke skulle laste opp kundedata eller GDPR-*

data i løsningen. Men ikke noen formelle retningslinjer. Det kom litt senere ut på våren.

S2-L3 beskriver meldingen på denne måten:

Rimelig kjapt etter at ChatGPT ble lansert, så kom det noen presiseringer av retningslinjene i forhold til, ikke sant, hvordan en sånn type tjeneste kunne brukes og hva man skulle være varsom på. Det er for så vidt ikke noe sånn veldig nytt, det er på samme måte som at Google translate har vi jo på en måte alltid hatt noen retningslinjer for ikke sant, men man begynte på en måte der.

I samme periode ble det opprettet en arbeidsgruppe i risiko- og reguleringsavdelingen, som skulle gjøre en risikovurdering av ChatGPT og utarbeide retningslinjer for bruken av denne språkmodellen. S2-L2: *Det var ei arbeidsgruppe både fra internt hos oss og andre konsulenter som begynte å lære seg AI og kontrollramme, sikkerhetsrammeverket rundt det.*

For et selskap som gir råd til andre om hvordan man blant annet kan ta i bruk KI, er det essensielt å vite både muligheter og risikobildet ved et slikt verktøy. Derfor valgte selskapet å sette av ressurser for å utarbeide retningslinjer for sikker bruk av verktøyet. I løpet av våren 2023, ble det lansert noen formelle retningslinjer for bruk av åpne KI-verktøy. Det ble da formelt gjort klart at man ikke skal bruke konfidensielle data når man benytter åpne KI-modeller.

I samme periode ble det også opprettet et brukerforum (kalt AI-community) for bruk av kunstig intelligens, hvor alle ansatte som ønsker det kan være med i forumet. Her deles det informasjon, tips og historier om bruk av KI, for å hjelpe hverandre med å bygge kompetanse og ferdigheter om KI. I tillegg har dette vært en god måte å implementere retningslinjer for bruk av KI, noe S2-L3 understreker: *Jeg tror ikke det hjelper å bare slippe retningslinjer, for det dukker opp masse praktiske spørsmål rundt ... hvordan dette fungerer, så da må man liksom, ja, vise praktiske eksempler, og det er det vi har brukt disse communityene til da, slik at man har liksom sett, her er tips og triks og dette kan du bruke den til.* I tillegg brukes dette forumet til å dele erfaringer med andre deler av selskapet på globalt nivå, for å dra nytte av andre sine etablerte prosjekter. S2-L3: *Så har vi gjerne samarbeidet med de ledende andre landene som har gått lengst frem da og deler på en måte prosjekter og caser og er erfaringer som vi har på det.*

I løpet av 2023 ble det utviklet en intern lukket språkmodell bygget på programvaren til ChatGPT. De så at gevinstene var store ved å bruke ChatGPT, samtidig som de hadde behov

for å verne om konfidensielle data. Verktøyet ble gjort tilgjengelig for alle ansatte på globalt nivå i januar 2024. Med denne modellen kunne de ansatte utnytte KI-verktøyet til alle deler av arbeidet sitt, uten å være bekymret for å lekke data utenfor selskapets databaser. S2-A4: *Så har vi et internt chat-gpt-verktøy som er trygt for dataene. Hvis jeg skriver selskaps-tekst med masse hemmelige data, så vet jeg at det ikke går til alle de som har lyst til å vite det utenfor selskapet.*

Samtidig med lanseringen av den interne ChatGPT, ble det også utarbeidet retningslinjer for bruk av interne KI-verktøy. Dermed måtte de ansatte skille mellom retningslinjer for åpne og interne lukkede KI-verktøy.

S2-L3: *Og så kom de private Gen AI-verktøyene hvor det kom et ny liksom, nytt sett med retningslinjer i forhold til okay nå, hvordan skiller vi disse versus de åpne (public), som er forskjellen mellom de to verktøyene, og hvordan bruker man det, og hvordan kommer det til å avholdes.*

Videre har Selskap 2 hatt en kontinuerlig utvikling ettersom det har kommet nye aktuelle verktøy på markedet. S2-L3: *Så har det liksom vært en sånn gradvis bølge kan du si, liksom i flere stadier da som begynner med public GPT, så gikk det til den private ChatGPT, så gikk det til Copilot, og så vil jo det fortsette å evolve (utvikle seg) ettersom det kommer nye muligheter og plattformene blir mer avanserte da.*

I slutten av 2023 kom Microsoft med et Copilot som et LLM-verktøy til støtte for Microsoft 365 programmene. Dette var et åpent verktøy tilgjengelig for alle, som ble vurdert globalt i selskapet. Her skjedde det samme som når ChatGPT ble lansert, toppledelsen vurderte verktøyet som risikofyllt og sendte også her en melding om å unngå å bruke Copilot ved konfidensielle data. S2-L1 forteller om noen av utfordringene slik:

Da Copilot kom, så var jo utfordringen å skjønne hva det er den grafser tak i? Hvilke data er det den bruker? Og da ble det jo ganske fort satt fokus på Outlook og Teams. Outlook mente vi for så vidt at man har kontroll på, for det betyr jo egentlig at de fleste leser alle mailene som kommer inn. Det som ligger der, bør du ha en viss kontroll på. Men Teams, der har du egentlig ingen kontroll, i den forstand at du får tilgang til masse Teams-rom. Det kan være fordi du skal lese ett dokument. Jeg i min rolle får masse tilgang til forskjellige Teams-rom for å sjekke kontrakter. Men jeg får jo da tilgang til hele tilbudet, hele konkurransegrunnlaget. Det kan også

være prosjekter som gjennomføres på den kunden, fordi det er et felles Teams-rom. Men jeg har null kontroll på hva jeg egentlig har tilgang til på Teams, og det så vi som en stor risikofaktor. Så når du da bruker Copilot, så må vi jo vite at du bruker data som det er lov å bruke også.

Samtidig var det mye prat om verktøyet, og mange hadde store forventninger om mulighetene og effektiviseringspotensialet ved bruk av Copilot. Selskap 2 valgte derfor å utvikle en intern lukket versjon av Copilot, og etablerte en norsk testgruppe som samarbeidet med andre nordiske testgrupper. De første lisensene av dette interne verktøyet ble gitt til 15-20 personer i februar 2024. Strategien var at noen skulle teste verktøyet og samtidig lage gode retningslinjer for sikker bruk av tjenesten.

21. mai 2024 kom Europaparlamentet på banen og vedtok KI-forordningen, et rammeverk for hvordan man skal forholde seg til bruk av kunstig intelligens. Disse føringene påvirket også Selskap 2, som gjorde en revidering av retningslinjene for bruk av interne og eksterne LLMer. Disse ble videre gitt ut i forbindelse med andre utrulling av Copilot-lisenser, hvor 50 nye personer i selskapet fikk tilgang til verktøyet i juni 2024. De reviderte retningslinjene inneholdt spesifikke føringar for bruk av det interne Copilot verktøyet. For å få Copilot-lisensen, måtte alle gjennomføre et nettbasert sikkerhetskurs med noen test-spørsmål som måtte bestås. S2-A4 beskriver kurset slik:

Det (kurset) var mer enn en tutorial. Det er en komprimert versjon av det andre rammeverket (retningslinjer for bruk av Copilot). Men som er en sånn test for å sjekke at jeg faktisk har giddet å lese disse reglene før jeg får dette (Copilot).

I september-oktober 2024 fortsatte Selskap 2 utrulling av Copilot-lisens. I denne perioden har i overkant av 200 personer fått tilgang til verktøyet. I denne implementeringsprosessen ble det sendt ut et informasjonsskriv til alle de aktuelle personene fra sine avdelingsledere, hvor de måtte lese gjennom rammeverket. I tillegg måtte alle gjennomføre tilsvarende kurs som beskrevet over. Per oktober 2024 har Selskap 2 gitt ut lisenser til 300 personer i Norge, og over 50 000 lisenser globalt. I følge S2-L3 er strategien til selskapet at alle ansatte skal få Copilot-lisens innen de neste månedene

4.2.3 Sammenligning av selskapenes prosess

OpenAI sin lansering av ChatGPT i november 2022 er den utslagsgivende faktoren som setter i gang prosessen i begge selskapene. Budskapet om at de ansatte ikke kan bruke denne modellen med selskapenes konfidensielle data kommer raskt og etablerer en konsensus. Denne oppfatningen fester seg godt i begge selskapene, men kommuniseres på ulike måter. I Selskap 2 kommer det en formell melding fra ledelsen i januar 2023, mens en formell melding fra ledelsen i Selskap 1 ikke kommer før i juni 2023. I tidsrommet her har likevel denne meldingen spredt seg gjennom uformelle kanaler. Selskap 2 utvikler og lanserer konkrete retningslinjer for hvordan de ansatte kan bruke åpne modeller. I Selskap 1 henvises det til at de ansatte må forholde seg til andre retningslinjer i selskapet som regulerer datasikkerhet og personvern.

Begge selskapene setter ned egne arbeidsgrupper som skal se på risiko ved å bruke KI, ettersom de begge er veldig klar over de utfordringene som kommer med teknologien. Selskap 1 har en arbeidsgruppe som arbeider over lengre tid og har en mer overordtet tilnærming. Selskap 2 har flere arbeidsgrupper, en som ser på ChatGPT og en annen som ser på Copilot. Den overordnede tilnærmingen til arbeidsgruppen i Selskap 1 resulterer i retningslinjer som skal legge føringer for at underenhetene skal utvikle mer konkrete retningslinjer for sine bruksområder. Denne tilnærmingen er ikke til stede i Selskap 2, hvor retningslinjene gjelder hele selskapet som en enhet.

Interne verktøy utvikles i begge selskaper basert på åpne modeller, med den hensikt å erstatte de åpne modellene. På den måten kan selskapene ha kontroll på datasikkerheten, og tilrettelegge for sikker bruk blant sine ansatte. Det gis kurs i begge selskapene, hvor de i Selskap 1 legger mer opp til workshops, mens Selskap 2 har mer klasseromsundervisning.

Likheter	Ulikheter
Open AI lansering setter i gang prosessen	Tidspunkt for formell kommunikasjon
Risiko ved datasikkerhet	Type retningslinjer for åpne modeller
“Ikke bruk ChatGPT” til ansatte	Retningslinjer for underenheter
Bruk av arbeidsgrupper	Antall arbeidsgrupper og fokusområder
Utvikler interne verktøy	Revidering av retningslinjer
Kurs til ansatte	Klasserom vs. Workshop i undervisning

Figur 8: Sammenligning av implementeringsprosess i selskapene

4.3 Ledelsens perspektiv på KI

Ettersom flere av våre informanter er ledere i sine selskaper, har vi også fått innsikt i noen av de strategiske vurderingene som er gjort i prosessen med å implementere KI. Selv om ikke alle

lederne vi snakket med bruker KI til egne oppgaver, kommer det tydelig frem at begge selskapene ønsker å prioritere ressurser på å implementere KI. I dette delkapitlet skal vi videre belyse ledelsens perspektiver ved implementeringen av KI, og løfte frem noen av risikovurderingene som er gjort i denne prosessen.

4.3.1 Hvordan KI kommuniseres internt og eksternt i selskapene

Basert på informantenes svar er det tydelig at begge selskapene har en strategi om å implementere KI og utvikle gode verktøy for å effektivisere de ansattes hverdag. Ledelsen i selskapene ser flere gevinster ved å bruke KI, både i interne arbeidsoppgaver og eksternt ut mot kunder. Det samsvarer også med hvordan ledelsen kommuniserer dette internt i selskapene. Slik vi belyste i prosesstabellen for Selskap 1, fikk alle ansatte et brev av CEO hvor det informeres om selskapets ambisjoner for bruk av KI. Videre ser vi av ressursbruken og utviklingen av eksempelvis interne KI-verktøy, at dette er noe som prioriteres i selskapet.

Også ledelsen i Selskap 2 oppfordrer til å ta i bruk KI. S2-L2: *Helt fra toppen og nedover i selskapet er beskjeden om at vi skal bruke AI til å endre måten vi jobber på, så vi kan levere raskere og bedre løsninger til kundene.* Samtidig har informanten et reflektert forhold til bruken av KI, hvor det ikke nødvendigvis er en god løsning å bruke KI på alle arbeidsområder. S2-L2: *Vi skal aldri starte med verktøyet og så finne løsningen verktøyet skal løse. Først skal vi ha et problem vi skal løse, så må vi finne hvilket verktøy som best lar seg løse det. Og både ute hos kundene og hos oss så er det i mange tilfeller mer tradisjonelle digitaliseringsverktøy som man trenger å bruke enn å sette på AI.*

Selskapene er også noenlunde samkjørte når det gjelder den eksterne kommunikasjonen til kunder og interessenter. Selskap 1 bekrefter at de har en åpen kommunikasjon ut til kundene. S1-L1: *Når det brukes i grenseflater mot kundene, så vil kundene gjøres oppmerksom på at man bruker KI-verktøy.* Selskapet utvikler også kunderelaterte KI-verktøy i sin utadrettede virksomhet. S1-L3: *Vi driver et prosjekt i Selskap 1 med å utvikle KI-verktøy og implementere use-cases som kan gjøre oss enda mer effektive, både i forhold til salg og kundehåndtering.*

Videre forteller de at leverandørene også viser stor interesse for KI. S1-L4: *Du kan nesten ikke snakke med en eneste leverandør i dag, som ikke kommer med et datasheet og sier at «nå har vi implementert AI på alle våre tjenester som du kjøper oss». Det er nesten umulig. Det er blitt en så hype og så viktig ord som skal med i alle settinger. Du kommer ikke utenom det.*

Også Selskap 2 er svært åpen i sin kommunikasjon ut til eksterne interessenter. S2-A5: *Vi snakker kjempeåpent om det, det er et av de store satsingsområdene våre. Det er noe vi ønsker å fremme og ønsker å formidle til kundene våre at det her er noe man skal satse på. Både fra vår side og fra deres side. Det er full åpenhet og egentlig bare masse push i retningen av AI.* Selskap 2 ser fremdeles at det er stor etterspørsel og interesse om KI hos kundene. S2-L2: *Relativt kjapt etter at ChatGPT ble lansert, hadde jeg en runde med alle de større kundene mine på hva dette betyr for dere. Vi kjørte ulike workshops og har hatt jevnlig dialog om blant annet AI som tema. Det er veldig stor interesse rundt AI hos kundene, ennå.*

KI sin fremtredende utvikling og betydning for markedet, gjør også at selskapene har flere fokusområder. Det kommer også stadig flere investorer og andre interessenter som vil vite hvordan selskapet håndterer KI-relaterte problemstillinger.

S1-L1: *Jeg syns det er en ting det kan være interessant for dere å ta med, og det er at vi merker en interesse fra investorer på dette ... på investorsiden så er det nok en bekymring for å skulle investere i selskaper som ikke tar denne problemstillingen på alvor. Men det er en side av det som også er viktig. De som sitter med penger, har ikke lyst til å plassere dem et sted som kan bli et sånt KI-skandale-maskineri.*

Det er derfor av stor interesse for eierne at datasikkerheten ved bruk av KI blir tatt på alvor, for å unngå datalekkasjer eller andre KI-relaterte skandaler. Dette har også vært på agendaen til ledelsen i de to selskapene, noe som belyses i neste delkapittel.

4.3.2 Risikostyring ved bruk av KI

Et fellestrekk for begge selskapene er at de besitter store mengder konfidensielle data. Dermed er det viktig for selskapene å ivareta intern sikkerhet og beskytte dataen fra å lekke ut. I begynnelsen når den åpne versjonen av ChatGPT kom, var det stor usikkerhet om hvor dataen som ble lastet inn i språkmodellen ble lagret. Derfor anså ledelsen i begge selskapene det nødvendig å stoppe bruken av dette verktøyet.

S1-L4: *Da den første ChatGPT begynte å komme og virkelig den store hypen dro i gang, så tenkte man at her skal vi dra i gang mye gøy fort. Så det ble veldig raskt en bremsekloss med at retningslinjene kom fort i forhold til den at «ikke last opp noe». «Du får ikke lov til å bruke*

ChatGPT. Du får ikke lov til å bruke andre språkmodeller til å laste opp forretningsinformasjon» osv. Så det ble jo fort en bremsekloss.

Begge selskapene etablerte arbeidsgrupper som skulle gjøre risikovurderinger av ChatGPT. Selskap 2 var raskt ute på nyåret i 2023, mens Selskap 1 kom i gang halvveis ut i året. Ledelsen i Selskap 2 så et potensial for effektivitetsgevinster ved å bruke KI-verktøyet, men hadde utfordringer med datasikkerheten. Løsningen var å utvikle en intern ChatGPT, hvor de også fikk kontroll på at dataen ikke forsvant utenfor selskapets vegger. S2-L2: *Og så har vi jobbet konsekvent med å identifisere ulike verktøy, vurdere hvordan vi kan bruke det og hva det betyr. Men det var først da vi fikk interne verktøy, at vi kunne begynne å bruke det i eget arbeid.*

Selskap 1 har også samme erfaring med å utvikle interne KI-verktøy. S1-L3: *Helt strict må vi ikke bruke ChatGPT, den offentlige versjonen, i vårt arbeid. Det er derfor vi har laget denne (interne) versjonen, så de (ansatte) kan gjøre det på en sikker måte. Så de (ansatte) ikke trenger å være redde for å dele informasjonen de kunne ha delt. Det er noen grunnleggende verktøy som er til gagn for mange medarbeidere.*

Prosessen med å etablere arbeidsgrupper som skulle gjøre risikovurderinger ble også benyttet i selskapene da Copilot kom. Begge selskapene beskriver en usikkerhet av hvordan Copilot håndterer og lagrer dataen den får tilgang på.

S2-L1: *Jeg tror hovedutfordringen var den der usikkerheten som vi hadde til å begynne med. Men det var jo en usikkerhet på hvilke data den fikk tak i. Kunne den via linker komme inn på andres data og lignende? Det var det veldig mye usikkerhet rundt.*

S1-L4: *Selv om denne Copiloten er intern, så er vi fremdeles litt forsiktige med hva slags type data vi ønsker å laste opp, til vi har helt stålkontroll på alt. Så vi er litt restriktive, vi har hatt en risikovurdering av dette. Men vi har i utgangspunktet bedt ansatte om å ikke laste opp veldig sensitiv informasjon. Men vi har satt opp på en sånn måte at LLM-en eller copiloten skal ikke trenes på våre data. Så vi har gjort en del for å prøve å trygge oss, men dette er fremdeles i en utforskende fase.*

Dette viser at det er flere risikofaktorer å vurdere når man implementerer KI i selskapene, og at det er viktig å ha god kontroll på datalagringen før KI-verktøy blir tilgjengelig for de ansatte.

Samtidig løfter S2-L3 frem viktigheten av å utvikle seg i takt med markedet, hvor man må håndtere spenningen mellom teknologiens utvikling og hvordan man kontrollerer bruken av KI med gode retningslinjer. S2-L3: *Men det vil si at det må både gjøres en sånn kontinuerlig utviklingsjobb på selve produktet, og det må gjøres en utviklingsjobb i forhold til at selve retningslinjene er oppdaterte.*

Dette handler også om hvor stor risiko de ulike selskapene ønsker å ta, noe S2-A4 løfter frem: *Så jeg tror jo definitivt at det er en avveining. Mellom å ha på en måte enkle retningslinjer, ta det (KI-verktøy) i bruk tidlig og lære av det, og å ha veldig strenge retningslinjer og ta det (KI-verktøy) i bruk sent og ikke drite seg ut av det.* Informanten forteller videre at dess lenger tid det tar før de ansatte får tilgang på verktøyene, dess mer tid får kundene til å lære seg disse verktøyene selv. Dermed kan graden av risikoaversjon påvirke etterspørselen fra kundene og videre markedsandelen som selskapet har. Samtidig sier han at sikkerhet er noe av det viktigste kundene etterspør. For å opprettholde omdømmet, er det derfor nødvendig å ivareta egen sikkerhet før man kan gi råd til kundene. Dette viser altså noe av kompleksiteten av alle hensyn ledelsen i selskapet må vurdere.

Selskap 1 har valgt en mer langsiktig strategi når de har utviklet sine overordnede retningslinjer for bruk av KI. S1-L2: *Vi kan jo selyfølgelig utvikle retningslinjene våre i tråd med utviklingen, det skal vi også gjøre. Men tanken er at man har et fundament som skal kunne stå også over tid.*

Det er tydelig at begge selskapene ønsker gode rammeverk for hvordan KI brukes. Det er viktig for selskapene å ha kontroll på hvor konfidensiell data lagres, og ivareta sikkerheten ved bruk av KI. I neste delkapittel belyser vi hvordan retningslinjene i de to selskapene er bygget opp og strukturert, og trekker frem noen av utfordringene ved dette.

4.4 Retningslinjer for bruk av KI

Vi vil her se nærmere på hvilke retningslinjer som er til stede i virksomhetene. Det kommer tydelig frem at i begge selskaper er det andre lover og regler som favner over KI og bruken av dette. De retningslinjene som er utarbeidet er i stor grad overordnet. Likevel har selskapene sett seg nødt til å utarbeide mer konkrete retningslinjer for de mest brukte verktøyene for å kunne utvikle modenheten til bruk i organisasjonen.

4.4.1 Overordnet Retningslinjer

I forlengelse av at mange problemstillinger med KI dekkes av andre retningslinjer, ser vi at de retningslinjene som er spesifikt utarbeidet for KI er på et overordnet nivå. S1-L2: *De er ikke skrevet for å være sort-hvitt. Dette skyldes at teknologien er i stadig utvikling og man kan ikke ha for strenge retningslinjer som kan fungere som en tvangstrøye om noen måneder.*

S1-L2: Det ene er at dette er et område som er i stadig utvikling. Det skal både være tilpasset vår nåværende bruk av AI-verktøy, men også fremtidig. Vi kan jo selvfølgelig utvikle retningslinjene våre i tråd med utviklingen, det skal vi også gjøre. Men tanken er at man har et fundament som skal kunne stå også over tid. Så da er det riktig at det er veldig få svart-hvitt, ja-og-nei. Du kan ikke gå til prinsippene våre og få konkludere med ja-og-nei i en situasjon. Kanskje kan du det, men det kan også være en annen person som gjør den samme øvelsen og kommer fram til et annet svar. Men det skal være veiledende.

Denne formen for retningslinjer er til stede i begge selskapene. Retningslinjene er til stede for å være veiledende, med noen konkete elementer knyttet til sensitiv informasjon, men ellers legges mye av ansvaret over på den ansatte.

S2-L2: Det er noe i forhold til at de er veldig konkrete. Ingen kundedata skal lastes opp i noen åpne løsninger. Ingen sensitive data skal lastes opp i det. Ingen persondata eller annet som er klassifisert som GDPR, skal lastes opp i de åpne løsningene. Så det er veldig konkrete, og så er det en del mer generelle i forhold til at vi skal ta i bruk AI, men vi skal gjøre det der hvor vi har en hensikt å ta i bruk AI.

Denne typen retningslinjer legger til rette for å holde tritt med den raske utviklingen på området. Informantene trekker igjen dette frem som en viktig grunn til at retningslinjene må være overordnet.

S2-L2: Men ellers så gir det også ganske stort spillerom på å henge med på utviklingen. Det jeg er redd for med sånne type retningslinjer er at de skal bli for rigide og tilpasset akkurat nå-situasjonen. Så kommer det en utvikling på det teknologiske, og så hindrer det at vi er med videre, fordi man har fått for rigide retningslinjer. Og der tror jeg at våre er ganske greie, ved

at de er strenge på hvordan vi kan bruke de åpne løsningene, men at de gir oss relativt stort spillerom på hva vi kan utvikle selv, og hvordan vi kan jobbe med det.

4.4.2 Konkrete retningslinjer

I påvente av at modenheten for KI-kompetanse i selskapene skal vokse, har begge selskapene utviklet mer detaljerte og konkrete retningslinjer for bruk av ChatGPT og Copilot. Det gjøres et tydelig skille for hvordan man bruker den offentlige og den interne versjonen av verktøyene.

Selskapene er samstemte om sine retningslinjer for de offentlige KI-verktøyene, som sterkt begrenser bruken av disse. S2-L2 sier dette om retningslinjer for de offentlige KI-verktøyene: *Ingen kundedata skal lastes opp i noen åpne løsninger. Ingen sensitive data skal lastes opp i det. Ingen persondata eller annet som er klassifisert som GDPR, skal lastes opp i de åpne løsningene.* Selskap 2 poengterer også viktigheten av å være kritisk til det resultatet som kommer fra ChatGPT. S2-L1: *Og du skulle være kritisk til resultatet. Så det er å komme ut med generelle guidelines. Vær kritisk og ikke bruk forskjellige typer data.*

Selskap 1 legger seg på en ganske lik linje som Selskap 2. S1-L1 sier følgende om den offentlige Copilot: *Og det er strenge retningslinjer for hva man kan dytte inn i den åpne gratisversjonen av Copilot. Så man skal ikke prompte med persondata eller konfidensielle data i den åpne versjonen.* Videre forteller S1-L3 at de ansatte ikke skal bruke den offentlige ChatGPT, da de har en intern versjon som tilbyr samme funksjoner hvor datasikkerheten ivaretas. Dette gjør at datamaterialet som promptes forblir innenfor datalagringsystemet til selskapet, slik at også sensitiv data kan brukes i det interne ChatGPT-verktøyet.

Disse retningslinjene for den interne ChatGPT-versjonen samsvarer også med retningslinjer for Selskap 2. S2-A5 sier videre at de også kan bruke sensitiv data i den interne Copilot: *Ja, slik jeg har forstått det, så er det jo egentlig det, fordi det er på en måte de samme retningslinjene.*

Her skiller de to selskapene seg, da Selskap 1 velger å ha en mer forsiktig tilnærming for hvordan de bruker det interne Copilot-verktøyet.

S1-L4: *Selv om denne Copiloten er intern, så er vi fremdeles litt forsiktige med hva slags type data vi ønsker å laste opp, til vi har helt stålkontroll på alt. Så vi er litt restriktive, vi har hatt*

en risikovurdering av dette. Men vi har i utgangspunktet bedt ansatte om å ikke laste opp veldig sensitiv informasjon.

4.4.3 KI dekkes av andre lovverk og regler

Et gjentakende poeng ble dratt frem av flere av informantene i begge selskapene. Det finnes allerede retningslinjer, lover og regler som i stor grad regulerer bruken av KI. S1-L1: *Veldig mye er allerede ivare tatt gjennom hvordan vi håndterer personvern og sikkerhet osv. Dette kan være eksisterende retningslinjer i selskapene for personvern, sikkerhet og behandling av konfidensiell informasjon. Dette poengteres eksplisitt av CEO i Selskap 1 i brevet som ble sendt til alle ansatte: Dette betyr at de samme retningslinjene vi har i Selskap 1 for sikkerhet og personvern gjelder for bruk av ChatGPT, på lik linje med andre tjenester.*

Det henvises også til lover og regler som kan fange opp problemstillinger tilknyttet KI. S1-L2: *KI kan brukes til å diskriminere, f.eks. Men vi har allerede en intern policy som forbyr diskriminering på arbeidsplassen. GDPR trekkes også ofte frem i begge selskaper som et annet område selskapene må forholde seg til. Det er tydelig at selskapene allerede var kommet langt i arbeidet med retningslinjer tilknyttet personvern og sikkerhet, og at mange av problemstillingene tilknyttet kunstig intelligens faller innenfor disse.*

S1-L1: *Det er ikke sånn at disse retningslinjene er noe hvor det sitter en compliance officer og sørger for at alle forholder seg til. De er retningslinjer for hvordan vi skal bruke KI. En viktig grunn til at det per nå kan være sånn, er at mye av problemstillingene som biter legalt, vil i dag enten være regulert gjennom GDPR, eller gjennom sikkerhetslovgivning, eller gjennom den kommende KI-forordningen.*

Videre trekker også enkelte informanter frem at på lengre sikt vil man ikke lenger trenge et skille mellom retningslinjer for kunstig intelligens og andre retningslinjer.

S2-L2: *Jeg tror etter hvert så vil man kanskje ikke skille så mye mellom AI og andre digitale verktøy. Det blir igjen deler av en større verktøykasse, som det er en forventning at alle bruker. Og at vi vil sannsynligvis gå bort fra egne AI-retningslinjer, men at vi har generelle retningslinjer på bruk av IT og digitale verktøy. Vi har ikke noe å tjene på å dele de to. Så du må gi noen retningslinjer nå.*

Det poengteres likevel at for øyeblikket er det nødvendig med retningslinjer ettersom teknologien er såpass ny og at forsvarlig bruk ikke er innarbeidet i organisasjonene.

S2-L2: Jeg tror ikke det er hensiktsmessig å ha retningslinjer for KI, ettersom teknologien setter seg mer, og vi får nye generasjoner som er vant til at dette bare er en av mange digitale verktøy. Det må innarbeides i den kulturen i den avdelingen du sitter og jobber i. Akkurat som man har fått fram for hele arbeidslivet i Norge, at du trykker ikke på lenker i en e-post du ikke kjenner avsenderen fra, så er det det samme som du laster ikke opp naboens personopplysninger i ChatGPT. Det er noen sånne ting som må innarbeides hvis det skal få til å funke. Retningslinjer i seg selv innehar null i verdi.

S1-L4: Men jeg tror i dette tilfellet her, med så ny opprivende teknologi, så tror jeg det har vært viktig å bygge det for å kunne øke modenheten i organisasjonen og drive forståelsen av det, gjennom å ha en egen policy. Kanskje burde du da kunne fjerne AI-rammeverket og så kunne du dytte det inn i alle mulige andre rammeverk. Men for å øke modenheten og sørge for at du har riktig fokus, sånn at når du får en audit så har du gjort alle nødvendige sjekker, så har det vært viktig å lage et rammeverk for å kunne sørge for at du har det på plass

Fokuset på at retningslinjer må til for å øke modenheten til selskapene rundt bruk av teknologien er til stede i begge selskapene. *S1-L4: Når AI blir mye mer integrert i alt du gjør, uansett, da er det ikke nødvendig å ha en egen AI-policy eller rammeverk.*

4.5 Ansattes perspektiv

I dette delkapittelet ser vi på prosessen fra de ansattes perspektiv. Dette inkluderer både informanter med lederansvar og informanter uten. Fokuset er på hvordan integrasjonen av KI har vært ute i arbeidshverdagen. Vi ser at prosessen oppfattes som langvarig, både blant de ansatte og ledere. Samtidig vil vi trekke frem betraktninger rundt kommunikasjon og opplæring i implementeringsprosessen i de to selskapene. Det kommer tydelig frem at modenheten for KI ikke er til stede blant alle ansatte, og dette gjenspeiles i forståelse og kjennskap til både teknologien og retningslinjene for denne.

4.5.1 Langvarig prosess

I begge selskap tok det tid før det kom retningslinjer og egne verktøy på plass. Dette trekkes frem blant flere av informantene. S1-L1 som var en del av arbeidsgruppen bak retningslinjene i Selskap 1 utdyper:

S1-L1: Da vi publiserte det, da gjorde vi ikke det med mye brask og bram og hornmusikk og sånn, for det var vel i januar i år. Da var ikke Selskap 1 spesielt tidlig ut. Vi var heller ikke spesielt sent ute, men det var mange som hadde ting ute en god del før oss. Det var ikke noe som ga oss veldig grunn til selvsykryt. Det var mer av en hygienefaktor at selvfølgelig må vi ha dette på plass. Og nå har vi det på plass, så kan vi også publisere det. Og det gjorde vi litt stillferdig, rett og slett. Nå var det på plass.

I Selskap 2 ser vi spesielt en stor frustrasjon blant enkelte av informantene på at prosessen tok lang tid. S2-A4: *Så er det sånn brenner inn i meg som irriterende at vi er litt treige med å komme i gang.* Denne informanten sitter langt ute og vekke fra prosessen med å utarbeide og iverksette retningslinjer i Selskap 2. Informanter som derimot har sittet tett på prosessen forklarer hvorfor det har tatt lang tid.

S2-L1: Det tok tid. Dette var også fordi vi er et globalt selskap. Og vi jobbet med andre store land som bruker fryktelig mye ressurser på dette og som har mye ressurser til å evaluere løsninger. Da blir det litt sånn lilleputt-land som Norge, hvor vi er ikke så mange som jobber med den type oppgaver som når man skal implementere et system. Implementeringen tar jo tre sekunder, det er jo bare å sette på noe flagg holdt jeg på å si, og så ruller det ut av seg selv. Mens det er jo alt det prosessuelle rundt bruken. Det er der vi brukte mye tid.

S2-L3 sitter også i ledergruppen i Selskap 2 og legger til:

Det kunne selvfølgelig gått enda raskere, det kan man alltid ønske. Men jeg synes det har gått relativt fort da, med alt fra liksom noe ble tilgjengelig til vi evaluerte og sa OK greit, nå kan vi ta det i bruk. Og så har man heller hatt en risikobasert tilnærming som sier OK greit, på hvilke områder på hvilke kunder med hvilke grupper da.

Det virker som at i begge selskapene har det vært viktig å gjøre mange avveininger og risikovurderinger tilknyttet bruk. Samtidig er teknologien såpass ny for allmenheten og det har skjedd mye siden november 2022. Det har derfor vært vanskelig å få til en rask prosess.

S2-L1: Når vi har usikkerhet, så blir vi usikre, naturlig nok. Og det forsinker jo ting. Da ønsker vi å finne ut av ting før vi går videre. Så i etterpåklokskapens tegn, så kunne vi nok gjort hele prosessen noe raskere.

Selv om det har vært stor usikkerhet tilknyttet bruk og retningslinjer for KI, rettes mye av frustrasjonen på treig prosess i Selskap 2 til at konkurrenter er raskere med å utarbeide. Det fremheves også at Selskap 2 kan havne bakpå i konkurranse med andre selskaper, særlig tilknyttet rådgivning rundt bruk av KI-verktøy og implementering hos kunder.

S2-A4: Nei, altså hadde jeg hatt fullstendig kontroll over det, så tror jeg at jeg seriøst hadde brukt halvparten av tiden ... Altså ikke brukt ti måneder på å lage retningslinjer og dummykurs, men brukt halvparten av tiden og så akseptert at noen farger ikke var perfekte på informasjonsskrivet. Men fordi den tiden det tar å lære seg å være god på det, er så sinnssykt viktig, og en konkurransefordel, ikke minst. Jeg har ikke peiling på hvordan andre sammenlignbare selskaper har gjort dette, men si at de har brukt halvparten av tiden. Og nå har de hatt et halvt år hvor alle har sittet og brukt det. Og det har laget sinnssykt god forståelse for hvordan det fungerer til, fungerer på og ikke. Og de har lært opp mange konsulenter som kan gå ut i selskaper for å lære de opp igjen. Da har jo de fått en kjempefordel. Det vet jeg ikke. Hvis det er sånn, så har jo vi tapt et halvt år og kanskje masse markedsandeler. Men det vet jeg ikke.

4.5.2 Kommunikasjon

I begge selskaper har retningslinjer hovedsakelig blitt kommunisert til de ansatte gjennom mail, intranett og direkte gjennom møter eller fagdager.

Selskap 1

I Selskap 1 vet vi at CEO sendte ut et lengre brev til alle ansatte 6.juni 2023. Flere av informantene husker at de har blitt informert om at det skal komme retningslinjer for bruk av KI. S1-A6: *Jeg husker det ble informert om at AI-verktøy kommer til å bli tilgjengelig på en senere tid. Og at det kom til å bli utarbeida egne retningslinjer for hvordan de skulle bruke det.*

S1-A5: *Det har blitt kommunisert via mail. Og på den måten sikrer man vel at alle får det med seg.*

I tillegg til e-post har de benyttet seg av intranett, fagdager og linjekommunikasjon.

S1-A5: *Og så har det blitt kommunisert i ulike former via intranettet vårt. Men da er det mer sånn tilfeldig hvem som leser det, og ikke leser det, kanskje. I tillegg til det så har vi sånne fagdager som vi har årlig eller halvårlig, hvor man da kan melde seg på de foredragene man ønsker.*

S1-A6: *Vi har dager hvor vi er samla, kompetansedager, men vi har også noe som heter Selskap 1-dager, og der bruker det å være store lanseringer og ting som kommer. Og så har det vært litt på mandagsmøter.*

Et kjennetegn med Selskap 1 er at retningslinjene er utformet på en slik måte at det er forventet at eksperter i underenhetene skal kunne tolke dem og kommunisere dem videre til sine enheter. Det er ikke nødvendigvis alle ansatte som skal inn å lese de overordnede retningslinjene og konkret forstå hvordan de påvirker dem.

S1-L2: *Vi har selskapspolicy, dvs. det er forventet at det er noen eksperter i hvert selskap som skal forstå hva de kravene her betyr. Det er ikke sånn at hver enkelt ansatt trenger å forstå alle kravene i en sånn intern policy.*

Dette støttes opp av ansatte i underenhetene.

S1-L3: *I en så stor virksomhet som Selskap 1, kan det være vanskelig å forankre sånt helt ned i organisasjonen. Det er en kjempevirksomhet. Det kan være vanskelig å forankre sånt som ligger på vår hjemmeside hele veien ned i organisasjonen. Jeg vil lyve hvis jeg sa at vi alle satt og kikket på de retningslinjene hele tiden. Det er jo det som er svært i å implementere sånne retningslinjer. Det skal man tenke ekstremt mye over hvordan man gjør. Den mest effektive måten å implementere sånne retningslinjer på, er å bygge det inn i prosesser som folk er nødt til å følge.*

Kommunikasjon er derimot noe flere av de ansatte i underenhetene er kritisk til i Selskap 1. De trekker frem at retningslinjene er blitt utarbeidet av en ekspertgruppe som sitter langt vekk fra

daglig drift og at disse menneskene ikke nødvendigvis er like god på kommunikasjon som de er på retningslinjer.

S1-L4: *Den har vel kanskje vært litt sånn som det ofte er i Selskap 1, at man blir litt lukket. De som gjør dette, er de som er eksperter. Og så lager de noe kjempebra. Og så er det vanskelig å få det kommunisert ut, det er vanskelig å få det ordentlig implementert.*

S1-L3: *Det som er det vanskelige i det som er beskrevet før, er avgrensningen fra retningslinjene ned til det som foregår blant våre ansatte hver eneste dag. Fordi folk sitter ikke og leser dem som det første hver morgen.*

S1-L4: *Det har vært lite kommunikasjon rundt hvordan responsible AI er og hvordan det skal fungere i organisasjonen.*

Leder av arbeidsgruppen, S1-L2, trekker også frem enkelte kommunikasjonsproblemer: *Jeg tror at noe av det vi fortsatt må jobbe med internt, er intern kommunikasjon, spre budskapet om de prinsippene og kunne fortelle om det. Det må vi gjøre enda mer av.*

Selskap 2

Selskap 2 har primært benyttet seg av de samme kanalene for kommunikasjon som i Selskap 1.

S2-L2: *... det ble lagt opp i Intranett, og så var det beskjed til oss i avdelingene om at den skulle kommuniseres og implementeres hos avdelingen av oss ansatte.*

S2-L3: *Det er blitt kommunisert i mange forum, man har tatt på allmøter, vi har tatt det på infomøter...*

I Selskap 2 virker det likevel som at kommunikasjonen ikke har truffet like godt som i Selskap 1. Vi har blant annet kommet borti ledere som sier at GitHub Copilot kan brukes av de ansatte, mens ansatte som arbeider direkte med koding i selskapet sier de ikke kan bruk dette. Dette tyder på en tvetydighet i kommunikasjonen. En informant forteller også om stor uklarhet i hvem som kunne laste ned KI-verktøy når dette ble gjort tilgjengelig.

S2-A6: *Det var litt sånn uklart hvem som kunne laste den ned. Sånn jeg tolket det litt, eller sånn som jeg snakker med andre tolket det som, var litt at det var en vurdering selv på om hun ...*

Sitter på for mye kundeinformasjon til at du kan laste ned, eller ikke. Men så syntes jeg det er litt sånn ... Jeg er ikke inne i detaljene på hvor all dataen lastes ned og ligger på min PC. ... Jeg kan ikke hvordan alle sånne ting funker. Og så er jeg ikke så interessert i det heller, på en måte. Og derfor blir det at ... Men sånn som jeg vet at jeg diskuterte med hun ene som også skulle laste ned, da. Hun ble jo til at hun ikke lastet ned, for hun ble så stresset av at hun måtte ta vurderingen på det selv.

I Selskap 2 trekker informantene derimot frem klar kommunikasjon rundt utrulling av Microsoft Copilot. Dette ble bare kommunisert til de ansatte som skulle få tilgang. Da fikk de et informasjonsskriv fra en toppleder med retningslinjer som måtte leses.

S2-A4: Det ble sendt ut et informasjonsskriv til de som skulle få copilot, av S2-L1 som er partner. Det legger litt trykk på det. Nå sier S2-L1 til meg at jeg må lese dette, da bare gjør det, da. Istedenfor at det hadde stått et sted på internettet, hadde du null lesing. Hvem er det som syns det er lesbart? Det er litt mer engasjerende å få med seg. Det var lesbart, og det var sendt fra en partner som du føler at du burde følge opp og ta den testen. Så jeg syns den copilot utrulling den delen har vært veldig bra.

4.5.3 Opplæring

Begge selskaper har primært gjennomført kursing av sine ansatte på ulike områder av KI og bruken av disse. S1-L2: *Vi har jo hatt noe interne kurs og noe kursutvikling i Selskap 1 på dette her. Det er for så vidt noe av det som også jeg har jobbet med. Det å kurse folk i hva forsvarlig bruk av disse verktøyene er, men også hva kan det verktøyet gjøre for deg.*

Informantene i Selskap 2 etterlyser derimot mer kursing i praktisk og faktisk bruk av KI-verktøy og at dette knyttes mer opp til praktisk bruk og arbeidsprosesser.

For eksempel trekker S2-L4 frem at det har vært god opplæring i Copilot, men at de har mottatt tilnærmet null opplæring i hvordan de ansatte kan bruke de interne og lukkede verktøyene. S2-L4: *Vi har fått ikke mye veiledning når det kommer til det interne Chat-GPT verktøyet. Vi spurte også S2-A6 om hun hadde fått noen opplæring i det interne Chat-GPT verktøyet når hun fikk tilgang til det. S2-A6: Ingen. Bare via prat med kollegaer.*

Det er ikke bare ansatte som etterlyser et annet fokus i kursingen. Også på ledernivå finner vi ønsker om mer praktisk bruk i opplæringen:

S2-L1: *Kursingen går primært sett på hvordan man skal forholde seg til denne type verktøy, og ikke minst produktet eller resultatet som kommer ut av dem. Ikke så mye i selve bruken, sånn som jeg etterlyste at jeg skulle gjerne kunnet mer om prompting, det er ikke det vi kurser dem i. Det er primært sett for å minske risikoen ved bruk av disse løsningene.*

Det som derimot skiller seg i Selskap 2 fra Selskap 1 er at de i mye større grad har benyttet seg av kompetansedelingsgrupper eller forum for bruk av KI.

S2-L3: *En ting er jo liksom at retningslinjene kommer, men vi har jo på en måte støttet med et COE og et community som har ambassadører tilknyttet til seg, for å prøve å få liksom kunnskapen ut da. Jeg tror ikke det bare hjelper å bare slippe retningslinjer, for det dukker opp masse praktiske spørsmål rundt liksom hvordan dette funker, så da må man liksom, ja, vise praktiske eksempler, og det er det vi har brukt disse communityene til da, slik at man har liksom sett, her er liksom tips og triks og dette kan du bruke den til da.*

I disse forumene er det ukentlige møter hvor de ansatte kan komme og dele erfaringer, bruk og spørsmål knyttet til bruken av KI i Selskap 2.

S2-L1: *Det er brukergrupper, så vidt jeg vet, som møtes og utveksler informasjon. Og hvor de som står bak utrulling, har sånne teamsmøter hvor folk kan stille opp. Og om man kan stille spørsmål, komme med erfaringer, gode historier og sånn. Og på den måten dele.*

S2-A5: *Ja. Det vel ukentlig sessions på copilot. Vi har interne møter som går generelt på AI også, der det har vært innslag og foredrag om mest mulig effektiv bruk av verktøyene vi har tilgjengelig osv. Så vi har masse oppfølging.*

S2-A6 henviser til at opplæringen i Selskap 2 som regel skjer gjennom slike samlinger og ofte er i forlesningsform.

S2-A6: *Veldig ofte jeg føler den plattformen vi blir lært ting på, er at vi sitter i auditoriet, eller at man er med digitalt. Og så har man en presentasjon. Og så går man igjennom og gir masse informasjon om verktøyet. Altså, jeg har ikke noe IT-bakgrunn. Jeg har ikke noen sånn*

forståelse av det. Så er ikke det så veldig viktig for meg å vite hvordan dette er bygd opp, eller hva som ligger bak det. Det er sikkert veldig interessant for mange. Men for min del er det bare sånn: Ok, men hvordan skal jeg bruke det? Hvor trykker jeg? Hva gjør jeg?

På spørsmål om hvordan hun heller ville hatt opplæring etterlyser hun igjen mer praktisk opplæring i selve bruke av verktøyene og retningslinjene rundt dem. S2-A6: *Jeg tror man burde hatt workshops hvor man hadde sittet og snakket mer rundt det, trykket litt rundt og sett på: OK, hva kan man bruke det til? Hva er lov? Hva er ikke lov? Sånne typer ting.*

4.5.4 Forståelse og kjennskap blant de ansatte

Kommunikasjon og opplæring er de områdene som direkte kan overføre kunnskap og forståelse om teknologien og påfølgende retningslinjer til de ansatte. Vi ser derfor her på hvordan de ansatte faktisk opplever situasjonen i dag.

En av utfordringene for Selskap 1 har vært å implementere retningslinjene for bruk av KI helt ned i organisasjonen, slik at de ansatte forstår og følger rammeverket. S1-L4 har gode refleksjoner om denne utfordringen.

S1-L4: De som gjør dette (utarbeider retningslinjer), er de som er eksperter. Og så lager de noe kjempebra. Og så er det vanskelig å få det kommunisert ut, det er vanskelig å få det ordentlig implementert. Dette er såpass nytt. AI er såpass nytt. Det er feil å si det er ny teknologi, for det er det jo ikke. Man har holdt på med AI i årevis. Men kall det, det er nytt for allmennheten, som gjør at det er et ganske stort steg for en vanlig dødelig arbeider, å ta til seg og forstå hvorfor du skal ha Responsible AI, og innholdet i det. De sliter med å forstå GDPR i utgangspunktet, med hva er sensitive data og hvordan skal sensitive data håndteres. Og så skal de forstå det i kontekst av en ny teknologitype som de ikke skjønner. Det er utfordrende.

Videre snakker informanten om at det kreves en økt modenhet hos de ansatte for at implementeringen skal lykkes, noe som var en av årsakene til at ledelsen ønsket retningslinjer for bruk av KI. S1-L4: *Det krever veldig mye energi av en bedrift å få det ut og få det implementert, fordi at det krever en økt modenhet og økt forståelse hos ansatte.*

S1-A5, som veileder ansatte i Selskap 1 om bruk av KI, forteller at ansatte har mange spørsmål om retningslinjene for bruk av ChatGPT. De er usikre på hvordan de skal skille bruken av den

offentlige og interne versjonen av ChatGPT. S1-A5: *Jeg får veldig mye spørsmål om det er trygt. For de stående retningslinjene er jo at vi ikke skal bruke ChatGPT. Og så kommer jeg og sier noe annet, fordi at akkurat denne instansen er trygg. Både når jeg viser det frem, og også i ettertid. For det går litt imot de eksisterende retningslinjene.*

Likevel er den gjennomgående opplevelsen blant informantene i Selskap 1, at retningslinjene er tydelige og enkle å forstå. S1-L1 svarer følgende på spørsmålet om han tror de ansatte i selskapet forstår retningslinjene: *Det vil jeg si. Hvis man tar seg bryet med å sette seg ned og lese dem, så er det ikke en komplisert tekst.* S1-A5 påpeker samtidig at det ikke har vært jevnlig påminning av de gjeldende retningslinjene i selskapet. S1-A5: *Jeg syns retningslinjene er ganske klare. Men det er jo lenge siden vi fikk beskjed om dette i fjor sommer. Så om alle husker det i dag, det tviler jeg på. Og det har ikke vært noe jevnlig oppfølging.*

Bildet vi har av Selskapet 2 er litt annerledes. Her svarer de fleste informantene at retningslinjene for bruk av KI er lette å forstå. S2-A5: *Absolutt. Det er det full klarhet i. Jeg tror ikke noen har tvil på hva man kan gjøre og ikke gjøre. Det ble veldig forenklet da vi fikk den interne GPT-modellen. Det er one stop for alt, liksom, som du kan bruke til alt sammen. Det er egentlig veldig greit. Jeg kan ikke se for meg at så mange er i tvil på om du kan bruke "ChatGPT" på tingene dine eller ikke.*

Samtidig er det flere av informantene som viser forståelse for at andre kan være usikre på deler av retningslinjene. S2-L2: *Jeg tror de greier å forstå at de ikke skal laste opp kundesensitive og børssensitive informasjon. Men jeg tror det er masse av formuleringene vi bruker i det. Som det er vanskelig å forstå. Når man snakker om GDPR-data, datapersonoppløsninger, hva er det man egentlig snakker om?*

En av informantene forteller at hun ikke har full forståelse for de gjeldende retningslinjene, og velger derfor å være på den sikre siden når det gjelder dataen som promptes i KI-verktøyene. S2-A6: *Det kan hende at med den interne versjonen så er det litt større rom, men jeg har ikke turt å ta noen sjanser. Så jeg bare forholder meg til at man ikke skal kunne "trace" det til noen kunder. I frykt for å gjøre noe gærent.* Videre forteller informanten om sin egen og kollegaers usikkerhet angående retningslinjene. S2-A6: *Men igjen, her snakkes det mye om retningslinjer. Man er stresset for at man skal bruke det såpass aktivt at man utgir noe konfidensiell*

informasjon eller den biten der. Jeg vet også om en annen kollega som endte med å ikke laste ned (Copilot), for hun var redd for at hun hadde for mye sensitiv informasjon liggende.

Videre er det flere av informantene i begge selskap som savner en mer praktisk tilnærming til opplæringen for bruk av KI-verktøy. S2-L1: *Men jeg ser jo det at jeg skulle gjerne lært mer om prompting for å kunne bruke det på en mer effektiv måte. Og det å bli flink til å spørre på en riktig måte. Sånn at man får dratt enda mer gevinster ut av den type løsninger.* Det nevnes også av flere at kursingen burde være mer praktisk, for å lettere kunne forstå retningslinjene. S1-L3 kommer også med forslag om å gjøre de ansatte oppmerksomme på gjeldende retningslinjer når de lærer nye KI-verktøy. S1-L3: *Hvis de får et oppslagsverktøy som hjelper dem med å finne hurtige svar til kundene, det er de jo superinteressert i. Når de der blir introdusert for «når vi bruker dette verktøyet, så er det viktig at vi er oppmerksomme på det og det». Da er de oppmerksomme på retningslinjene.*

4.6 Oppsummering av Funn

Basert på intervjuene med respondentene, er det flere interessante funn fra de to selskapene. Det ses potensielle gevinster med å ta i bruk KI, noe som er hovedargumentet for hvorfor selskapene har integrert KI. Ledelsen i begge selskapene ønsker å fremme bruk av KI, og kommuniserer dette internt til ansatte og eksternt til kunder. Som en konsekvens av risikovurderingene som ble gjort da generativ KI kom på markedet, bestemte både Selskap 1 og Selskap 2 for å utvikle interne KI-verktøy. Dette gjør at de ansatte nå kan benytte konfidensiell data når de bruker verktøyene, som har gitt økt utbytte. I tillegg forteller informantene om forventninger fra andre interessenter, hvor eksempelvis KI-forordningen stiller krav til at man bruker KI på en ansvarlig måte. Selskapene har derfor utarbeidet retningslinjer for KI, hvor de har noen overordnede og noen konkrete retningslinjer. Det kommer også frem at ansatte i begge selskaper synes det er vanskelig å vite hvilke retningslinjer som gjelder for hvilke KI-verktøy, hvor usikkerheten fører til at enkelte velger å ikke benytte seg av KI-verktøyene. I tillegg ser vi at flere av respondentene etterspør en mer praktisk opplæring til KI-verktøyene.

Gjennom den tematiske analysen ser vi også tre dilemmaer som har oppstått i prosessen med å implementere KI i selskapene. Det første var selskapenes mulighet for raske gevinster når generativ KI ble offentlig tilgjengelig, hvor de samtidig måtte ivareta datasikkerheten. Det andre dilemmaet handler om selskapenes behov for egne retningslinjer for KI, siden det allerede

finnes styrende rammeverk for datasikkerhet og personvern i virksomhetene. Det tredje dilemmaet dreier seg om hvilke hensyn selskapene har tatt til ulike målgrupper i utformingen av KI-retningslinjer. Begge virksomhetene har fokusert på å utarbeide overordnede retningslinjer raskt, som er en respons på samfunnets forventninger til ansvarlig bruk av KI. Dette står i motsetning til det de ansatte etterspør, som har større behov for konkrete retningslinjer og veiledning. Dilemmaene er oppsummert i figuren under.



Figur 9: Dilemmaer selskapene står ovenfor i implementeringen av ansvarlig KI

De tre dilemmaene som er skissert, anser vi som interessante funn å dykke dypere ned i. Det kan være nyttig for andre organisasjoner som vurderer å implementere KI, å vite mer om hvilke utfordringer som har oppstått, og hvilke erfaringer som kan høstes fra selskapene i denne studien. Dette vil derfor være hovedfunnene vi tar med videre i diskusjonen.

5. Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer vi funnene fra studien i lys av eksisterende teori, hvor vi vil ha et overordnet fokus på de tre dilemmaene som ble skissert i oppsummeringen av kapittel 4. Vi starter med å undersøke risikostyringen som har vært en sentral del av prosessen i begge selskapene. Her belyses bakgrunnen for hvorfor selskapene ønsker å implementere KI og potensielle gevinster ved bruk av KI. Vi ser på hvorfor risikovurderingene ledet til behovet for å utvikle egne interne verktøy i selskapene.

Videre dykker vi dypere inn i de retningslinjene som selskapene har utviklet. Her diskuterer vi hvordan selskapene har utformet både overordnede og mer konkrete retningslinjer, for å håndtere utfordringer knyttet til de ansattes mangel på kompetanse og modenhet i bruk av teknologien. Vi ser også på hvordan selskapene ser for seg at behovet for slike retningslinjer kan reduseres på lengre sikt etter hvert som modenheten øker og andre eksisterende lover og regler kan ta over.

Til slutt ser vi på selve implementeringsprosessen, med fokus på kommunikasjon og opplæring i de to selskapene. Her diskuterer vi hvordan mangler i kommunikasjon og opplæring kan påvirke både bruken av teknologien og i ytterste konsekvens selskapenes evne til å oppnå ønskede gevinster. Dette er spesielt viktig ettersom modenheten for bruk av teknologien ikke er til stede i selskapene ennå. Likevel er det tendenser til at selskapene har størst fokus på å etablere retningslinjer raskest mulig, fremfor å sikre at det implementeres tilstrekkelig hos de ansatte.

5.1 Risikostyring i selskapene

Bak implementering av KI, ligger en rekke strategiske utfordringer som ledelsen i selskapene har tatt en vurdering på. Den raske utviklingen av ny teknologi gjør at ledelsen må ha en god risikostyring for selskapet, samtidig som man skal gripe de strategiske mulighetene som markedet tilbyr. I dette delkapittelet vil vi belyse noen av de valgene som er tatt av selskapene, med tanke på risikostyring og strategiske muligheter. Først skal vi se nærmere på de potensielle gevinstene selskapene så ved KI, og trekke frem noen årsaker til hvorfor selskapene valgte å implementere KI. Videre skal vi belyse noen av risikovurderingene som er gjort av selskapene, hvor spesielt datasikkerhet har vært et fokusområde.

5.1.1 Gevinster ved å bruke KI

Det fremkommer tydelig i funnene at selskapene er samstemte om å fremme bruk av KI-verktøy, og at dette var etterspurt både fra de ansatte og fra ledelsen. Flere av lederne forteller at de så potensial for å skape merverdi for de interne arbeidsoppgavene til ansatte i selskapene. Dette er i tråd med resultatene fra et økende antall forskningsstudier som har kommet de siste årene, som viser økt produktivitet og effektivitet ved bruk av generativ KI (Brynjolfsson et al., 2023; Dell'Acqua et al., 2023; Humlum & Vestergaard, 2024; Nakavachara et al., 2024; Naqbi et al., 2024). Dette ser vi stemmer bra med det de ansatte i selskapene forteller om hvordan de bruker den interne ChatGPT, og hvilke positive effekter det har på arbeidsoppgavene. Samtidig gir også våre funn et annet bilde når det gjelder bruk av Copilot. Flere informanter forteller at de ikke får forventet utbytte av Copilot, slik eksempelvis S2-L1 forklarer. Det er derfor viktig for selskaper å gjennomføre gode vurderinger av KI-verktøy og den potensielle gevinsten, før man implementerer dette i sine organisasjoner.

Samtidig er det også andre faktorer som trolig har påvirket beslutningsgrunnlaget for å implementere KI i selskapene. Det er flere kilder som peker mot at ChatGPT ble en endringskatalysator i flere bransjer (Moşteanu, 2023; Pal et al., 2024; Reddy, 2024), grunnet økt effektivitet og produktivitet ved bruk av verktøyet. Det faktum at andre konkurrerende selskaper også fikk tilgang til effektive KI-verktøy, er en vesentlig faktor som ledelsene trolig har vært bevisst på. Både Knudsen (2024) og Ooi et al. (2023) understreker at bruk av KI kan skape et konkurransefortrinn mot selskapene som enda ikke har integrert KI i virksomheten. Det er derfor naturlig å tro at de to selskapene har vurdert risikoen for økt markedskonkurranse, i beslutningen om å implementere KI i sine virksomheter.

Flere av respondentene forteller om kollegaer som var veldig nysgjerrig da den første versjonen av ChatGPT ble offentlig tilgjengelig. Slik S1-L4 snakker om, så var forventningene at her kunne de skape mye verdi på kort tid. Også flere i Selskap 2 utforsket den nye teknologien, for å se hvilke gevinster de kunne skape i arbeidssammenheng. Samtidig forstod de fleste at en offentlig versjon hadde en del begrensninger med hvilke data som kunne benyttes i språkmodellen. Dette førte til at ledelsene måtte agere på en utvikling som allerede var begynt i organisasjonene. I tråd med anbefalingene til Knudsen (2024), valgte derfor begge selskapene å starte et aktivt arbeid med å vurdere hvilke muligheter generativ KI kunne gi selskapene. Samtidig ble det

også gjennomført risikovurderinger av de truslene som bruken av KI fører til, noe vi skal belyse videre i neste delkapittel.

5.1.2 Risikovurdering av KI

Som funnene våre viser trekker begge selskapene frem bekymringer ved implementeringen av generativ KI, hvor spesielt dette med datalagring og datasikkerhet har vært i fokus. Dette samsvarer også med det forskning sier om økte bekymringer knyttet til datasikkerhet (Bourzikas, 2024; Camacho, 2024). Begge selskapene etablerte derfor arbeidsgrupper som skulle vurdere ulike KI-verktøy, og undersøke hvordan de kunne brukes på en trygg og ansvarlig måte. Noen av spørsmålene som arbeidsgruppene i de to selskapene jobbet med var hvilke data KI-verktøyene fikk tilgang til, eventuelle risikoer for datalekkasjer og brudd på personvernreglene. Flere informanter forteller også om bekymringer knyttet til hallusinasjoner, som betyr at KI-modellene frembringer resultater som er feil eller korrumpert. Med andre ord er det usikkerhet knyttet til tre av de fire kategoriene for KI-risiko; datarisiko, modellrisiko og legale risikoer (Badman, 2024; Baig, 2024).

Slik Badman (2024) understreker, vil brudd på personvern- og sikkerhetsloven ikke bare gi finansielle bøter, men også føre til mistillit fra kunder og andre interessenter. Dersom et av selskapene skulle være uheldig og lekke personverninformasjon til en av sine kunder, vil det skape store utfordringer å bygge opp igjen tillitsforholdet til denne kunden, i tillegg til å opprettholde det pålitelige omdømmet de har i dag. For å unngå å havne i en slik situasjon, valgte begge selskapene å etablere tydelige retningslinjer ved å unngå å bruke åpne KI-verktøy og dermed ivareta sikkerheten. Dette samsvarer med de positive sidene ved å ha retningslinjer; at omdømmet forbedres som videre gir økt attraktivitet hos interessenter (Bergh et al., 2010; Turban & Cable, 2003). Samtidig valgte de også bort muligheten for sine ansatte til å utforske KI-verktøyet på et tidlig stadium, slik S2-A4 nevner, og mistet dermed muligheten til å skaffe seg en tidlig konkurransefordel mot sine konkurrenter (Ooi et al., 2023).

Flere av informantene påpeker også at den raske utviklingen av generativ KI skapte utfordringer for selskapene. S2-L1 forklarer at den raske utviklingen gjorde at det var mange nye områder å sette seg inn i. Dermed var det også mange spørsmål og usikkerheter som måtte besvares, før man kunne utarbeide gode retningslinjer og implementere KI-verktøyene i selskapet. Det kan virke som begge selskapene har tenkt likt i denne situasjonen, da begge valgte å utvikle interne KI-verktøy. På denne måten ble datasikkerheten ivaretatt og risiko for datalekkasjer minimert,

ettersom all data blir lagret innenfor selskapenes digitale infrastruktur. Samtidig ble de ansattes etterspørsel om å bruke KI ble besvart, i tillegg til at de ikke lenger trenger å bekymre seg hvor hvilke data som kan benyttes i det interne KI-verktøyet. S2-L1 understreker at det var viktig for dem å ivareta sikkerheten til selskapets konfidensielle data, og at dette var avgjørende for hvorfor de valgte å bruke tid på å utvikle interne generativ KI-verktøy.

Også for Selskap 1 var behovet stort for å komme i gang med implementeringen av generativ KI, hvor S1-L1 forklarer at de ansatte ventet på å få klarsignal fra ledergruppen om å ta i bruk KI. S1-L1 forteller at retningslinjene for KI-verktøyene ble en hygienefaktor for selskapet. Altså var dette noe som bare måtte komme på plass, for å ikke skape misnøye blant de ansatte. Selv om dette var den tryggeste løsningen, var det også noe som tok lang tid. Dette er noe både S1-L1 og S2-L1 anerkjenner som en svakhet i prosessen.

Med implementeringen av ny teknologi i selskapene, kom også behovet for å utarbeide gode og ansvarlige retningslinjer for bruken av KI. En av utfordringene begge selskapene trekker frem er alle forventinger fra ulike interessenter, når det gjelder hvordan selskapene ivaretar datasikkerheten ved bruk av KI. Eksempelvis er selskapene pålagt å etterfølge kravene fra offentlige instanser, hvor EU nylig vedtok KI-forordningen (EU, 2024). S1-L2 forteller at de underveis i prosessen med å utarbeide retningslinjene, så behov for å inkludere flere fagområder. Dette var for å sikre at retningslinjene ivaretar alle personvern og sikkerhetsområdene som KI påvirker, for å unngå eventuelle sanksjoner (Deegan, 2019). Dette samsvarer også med det Díaz-Rodríguez et al. (2023) poengterer med viktigheten av tverrfaglig samarbeid, for å ivareta alle områdene KI-forordningen etterspør. S1-L1 forteller at de av strategiske årsaker valgte å ta høyde for den kommende KI-loven når de utarbeidet de overordnede retningslinjene, slik at selskapet var i forkant av kravene for bruk av KI. Selskap 2 valgte på sin side å oppdatere retningslinjene etter at den nye KI-loven kom.

5.1.3 Oppsummering av selskapenes risikostyring

Det finnes flere grunner for hvorfor selskapene har valgt å implementere KI, hvor spesielt det at generativ KI skaper merverdi for de ansatte er et hovedargument. Dette var det flere ansatte i selskapene som så potensial for, da den offentlige versjonen av ChatGPT først ble lansert. Samtidig ble det gjennomført risikovurderinger av den nye teknologien, hvor datasikkerheten var høyt prioritert for begge selskaper. Flere informanter understreker viktigheten av å utvikle interne KI-verktøy, som løsningen for å ivareta datasikkerheten og skape de gevinstene

generativ KI kan tilføre selskapene. Implementeringen av ny teknologi, fører også til at selskapene må utarbeide gode retningslinjer for ansvarlig bruk av KI. Flere av informantene trekker frem utfordringer med å ivareta alle interessenters forventninger, og hvordan retningslinjene skal utformes. Dette blir belyst videre i neste delkapittel, hvor vi skal diskutere behovet for å ha retningslinjene for KI.

5.2 Retningslinjer for KI i selskapene

I dette delkapittelet vil vi diskutere formen for retningslinjer i de to selskapene. Vi vil særlig fokusere på behovet for å ha retningslinjer. Det er blitt etablert at begge selskapene har retningslinjer for bruken av KI, men samtidig er det interessant å se at så mange informanter påpeker at man allerede har andre retningslinjer som skal dekke problemstillinger som kan oppstå. Vi har derfor valgt å først sette søkelys på behovet for å ha overordnede retningslinjer for KI, før vi dykker dypere i behovet for konkrete retningslinjer for de ansatte. Til slutt diskuterer vi om det i det hele tatt er et behov for egne retningslinjer for denne teknologien.

5.2.1 Behov for overordnede retningslinjer

Det kommer tydelig frem i våre funn at retningslinjene som er innført for bruk av KI, i stor grad er overordnede. Det vil si at de er ment å være veiledende, og ikke fungerer som en håndbok for hva som er rett og galt å gjøre. Det er derimot noen unntak, som at ingen konfidensiell informasjon skal inn i eksternt kontrollert verktøy. Dette vil være en veldig konkret retningslinje som gir klare føringer til de ansatte om hva de kan gjøre, og ikke gjøre. Denne konkrete retningslinjen er til stede i begge selskapene og alle informantene var veldig klar på at de kjente til denne og at den var veldig grei å forholde seg til.

Bruken av overordnede retningslinjer er i tråd med (Chandler & Sweller, 2009; Skulmowski & Xu, 2021) hvor overdreven bruk av informasjon og for høy grad av kompleksitet kan gjøre de ansatte forvirret og hemme læring og effektivitet. Det kommer tydelig frem i våre samtaler med informantene at i begge selskaper har de bevisst valgt å legge seg på et overordnet nivå av retningslinjer. Det er derimot mer usikkert på om dette gjøres for å gjøre det enklere for de ansatte.

Ingen av informantene nevner at målet med å ha overordnede retningslinjer er å redusere kompleksiteten for å unngå forvirring. Tvert imot, er det flere av informantene som har sittet lengre unna utformingen av retningslinjene som viser klare forvirringstegn. Det at

retningslinjene er overordnet og veiledende, kan gjøre at de er veldig opp for tolkning. Dette ser vi spesielt i Selskap 2. Alle er klare over at konfidensiell informasjon ikke skal lastes opp i eksterne verktøy. Det er derimot mer forvirring rundt formuleringer og begreper i selve retningslinjene. S2-A4 trekker blant annet frem at alle nok forstår at de ikke skal laste opp konfidensiell data, men at selve formuleringene av retningslinjene er vanskeligere å forholde seg til for en vanlig ansatt. S2-A6 forteller selv om forvirring rundt hva som er lov og ikke lov. Den konkrete retningslinjen om ingen konfidensiell informasjon ut i eksterne modellen, kan fungere som en tvangstrøye på bruken. De ansatte blir redd for å gjøre feil, så de velger å ikke ta teknologien i bruk i det hele tatt.

Vi ser at det ligger en annen motivasjon bak det å ha overordnede retningslinjer. I Selskap 1 er det tydelig at de har utarbeidet overordnede retningslinjer sentralt for at underenhetene skal kunne utarbeide mer konkrete retningslinjer for sine bruksområder. Dette er gjort ettersom de ulike underenhetene kan være veldig ulike og arbeider med ulike verktøy og med forskjellige problemstillinger som krever egne hensyn. Dette samsvarer med (Skulmowski & Xu, 2021) som påpeker at irrelevant kompleksitet i retningslinjer kan skape frustrasjon blant ansatte. Dersom selskapet hadde hatt veldig konkrete retningslinjer som regulerte all bruk av KI, ville dette følt veldig irrelevant for enkelte ansatte i underenhetene.

Selskap 2 har ikke ulike underenheter på samme måte som Selskap 1, men vi ser likevel de samme tendensene på hvorfor de ønsker å ha overordnede retningslinjer, med at for konkrete retningslinjer kan fungere som en tvangstrøye og oppleves irrelevant. Et nøkkelord som er trukket frem flere ganger av informanter i begge selskapene er teknologisk utvikling. Utviklingen av KI har skutt ekstrem fart etter november 2022, og vi ser i den historiske utviklingen at nye verktøy og bruksområder stadig kommer på banen. For rigide retningslinjer kan hindre innovasjon og svekke selskapets evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Schneider & Somers, 2006). Det er ikke ønskelig å ha for konkrete retningslinjer da dette kan hindre tilpasningsdyktighet til nye verktøy, bruksområder og annen innovasjon på feltet. Derfor velger begge selskaper å ha overordnede retningslinjer som skal være veiledende. De ansatte skal kunne oppsøke retningslinjene og få en pekepinn på hva som er rett og galt, men en annen ansatt kan tolke retningslinjene på en annen måte. Det virker som dette er en avveining som er gjort for å unngå å havne bakpå dersom det kommer videre utvikling, samtidig som man føler seg nødt til å regulere den nåværende bruken.

Det å ha overordnede retningslinjer er bra for å unngå rigiditet i møte med den teknologiske utviklingen. Denne typen retningslinjer sikrer også bedre tilpasningsdyktighet og fleksibilitet i møte med ulike behov og bruksområder i selskapene.

5.2.2 Behov for konkrete retningslinjer

Vi ser at det er klare fordeler med å ha overordnede retningslinjer for KI i selskapene. Samtidig ser vi et behov for mer konkrete retningslinjer på enkelte områder. Dette kan spesielt knyttes opp mot de verktøyene de ansatte er mest eksponert for i sin hverdag, som ChatGPT og Microsoft Copilot eller tilsvarende verktøy.

Et viktig element her er kompetanse. Vi ser at de informantene som besitter minst digital kompetanse har større behov for konkrete retningslinjer. Særlig S2-A6 er åpen om mangel på kompetanse og at hun i stor grad har latt være å bruke tilgjengelige KI-verktøy ettersom hun har vært redd for å gjøre feil. Lenge forholdt hun seg til den eneste retningslinjen hun visste om: «ingen konfidensiell informasjon inn i KI verktøy». Dette resulterte i null bruk, ettersom hun anså risikoen som stor for at hun skulle laste opp ting som ikke var ment for offentligheten.

Dette gjenspeiler behovet for økt kompetanse i begge selskaper og samfunnet generelt i møte med digital teknologi (Regjeringen, 2024). I begge selskapene ser vi at det snakkes om at modenheten for teknologien må utvikles. I påvente av denne modenheten har begge selskaper sett seg nødt til å utvikle mer konkrete retningslinjer for bruk av enkelte verktøy. De prøver begge å begrense bruken av eksternt kontrollerte verktøy som OpenAI sin ChatGPT. Det samme er gjort for den åpne og gratis versjonen av Microsoft Copilot. Tidlig var de ute med at ingen konfidensiell informasjon skal inn i disse. Dette er en retningslinje som er bredt forstått og alle informantene vi snakket med var veldig klar over dette. Videre ser vi at begge selskaper har sett seg nødt til å utvikle eller implementere interne og lukkede versjoner av disse verktøyene. Begge selskaper har i dag fullgode alternativer til ChatGPT, hvor de ansatte kan bruke selskapsdata og konfidensiell informasjon. Med andre ord kan de bruke disse verktøyene til å løse arbeidsoppgaver i de to selskapene.

Et viktig poeng er at det virker som ansatte med mindre kompetanse trenger å få konkrete retningslinjer på hva de kan og ikke kan gjøre med disse verktøyene. Selv om de interne verktøyene er trygge å bruke for de ansatte, virker det likevel som det er en ulik forståelse av dette i selskapene. Særlig ser vi dette i Selskap 2 med S2-A5 og S2-A6, hvor S2-A5 føler det

er veldig klart hva som er lov og i stor grad bruker de interne verktøyene. Denne informanten har utdanningsbakgrunn innen teknologi og besitter over gjennomsnittet god kompetanse innenfor digital teknologi. På andre siden har du S2-A6, med null kompetanse på feltet, som forholder seg til at ingen informasjon skal inn i modellene. Det viser seg at det var mye vanskeligere for hun å forstå forskjellen på en åpen og intern ChatGPT, og at den ene var trygg og den andre ikke. Det var derfor enklere å ikke ta det i bruk i det hele tatt. Det samme ser vi i Selskap 1, hvor S1-A5 stadig må besvare spørsmål om den interne versjonen av ChatGPT virkelig er trygg å bruke. Her igjen er det mange ansatte som fremdeles forholder seg til «ingen konfidensiell data inn i ChatGPT».

Dette tyder på at det er mange av de ansatte selskapene mister på veien med å ha et for stort fokus på overordnede retningslinjer. Overordnede retningslinjer er et motmiddel mot at retningslinjene skal bli for rigide, komplekse eller irrelevante som igjen kan hemme læring, effektivitet, fleksibilitet og innovasjon (Chandler & Sweller, 2009; Schneider & Somers, 2006; Skulmowski & Xu, 2021). På en annen side virker det her som at de ansatte som trenger mer konkrete retningslinjer er dem du mister med å nettopp ikke ha konkrete retningslinjer. Det virker som det fremdeles er en stor andel av de ansatte som forholder seg til den eneste veldig konkrete retningslinjen de har fått indoktrinert siden slutten av 2022, nemlig at man må være veldig forsiktig med å bruke selskapsdata i denne teknologien. De ansatte som derimot besitter mer kompetanse eller direkte har vært med å utvikle retningslinjene har bedre forståelse for hva som er lov og ikke lov. Dette er naturlig, og viser også igjen behovet for at modenheten for teknologien må utvikles i selskapene. I påvente av at denne modenheten skal utvikle seg, er det nok et større behov for mer konkrete retningslinjer enn det virksomhetene legger opp til i dag. Det blir samtidig en avveining opp mot at overordnede retningslinjer gir rom for kommende KI-verktøy og utvikling på området. På lengre sikt er det derimot spørsmålsteget om man trenger egne retningslinjer for KI i det hele tatt.

5.2.3 Behov for KI retningslinjer på lengre sikt

God KI styring krever en balanse mellom tekniske og kontekstuelle hensyn for å sikre interessenters tillit (Birkstedt et al., 2023). De ansatte er også interessenter i denne konteksten, og denne konteksten krever at det tas hensyn til at de ansatte ikke nødvendigvis er moden for teknologien. På samme måte gjenspeiles dette i selskapenes egen modenhet.

Informanter i ledende stillinger i begge selskaper påpeker at gjeldende lover og regler i stor grad favner utfordringer som blir relevant med bruk av KI teknologi. Eksempelvis skulle det være unødvendig å informere om at konfidensiell informasjon ikke skal inn i eksterne kontrollerte modeller ettersom dette allerede er klart i andre regelverk, som personvern og datasikkerhet. Dette er områder som virksomhetene over lengre tid har hatt mer konkrete retningslinjer. CEO i Selskap 1 henviser jo også direkte til dette i sitt brev til de ansatte. Det at de hadde disse retningslinjene på plass, kan også brukes til å forsvare hvorfor det gikk nesten et halvt år før de kommuniserte konkrete retningslinjer for bruk av KI. Bruken burde allerede være dekket av gjeldende regelverk, og det er dermed ikke like tidskritisk å få egne retningslinjer på plass.

På en annen side påpekes det fra informanter i begge selskaper at mangel på modenhet i bruken av teknologien fremtvang egne retningslinjer for KI bruk. Det å ha en egen policy på bruk av KI skal være med å utvikle modenheten, ettersom teknologien er ny for store deler av de ansatte og de ikke vet hvordan de skal forholde seg til den.

På lengre sikt stilles det derimot spørsmåltegn med behovet for egne retningslinjer for KI. I Selskap 2 trekker S2-L2 frem at man ikke vil trenge å skille mellom egne retningslinjer for KI og retningslinjer for andre digitale verktøy. KI vil bli såpass integrert i arbeidet og det blir bare ennå et verktøy i verktøykassen som de ansatte må forholde seg til. Denne verktøykassen vil bli regulert av generelle retningslinjer for bruk av IT og digitale verktøy. Dette er spesielt interessant å høre fra denne informant som innehar rollen som partner i Selskap 2 og besitter mye beslutningsmakt. Han stiller også spørsmåltegn med verdien av retningslinjer i seg selv, og viser til at viktige problemstillinger dekkes av lover og regler. De samme tendensene ser vi i Selskap 1 hvor det påpekes fra S1-L1, som selv var med å utarbeide retningslinjene for KI i Selskap 1, at retningslinjene ikke biter legalt og at det ikke sitter en egen avdeling og overvåker de ansatte sin bruk av KI. Eventuelle brudd vil bli dekket av andre retningslinjer, som brudd på personvern eller datasikkerhet.

Derimot påpeker alle informantene som har stilt spørsmål med behovet for retningslinjer for KI på lengre sikt at det er et behov her og nå. Det henvises da igjen til modenheten blant de ansatte og selskapet som en helhet. Det er et behov for egne retningslinjer for den nye teknologien, for å hjelpe de ansatte å tilpasse seg. Dette er i tråd med (Hart, 1995) hvor retningslinjer er et middel for å forbedre den organisatoriske styringen av en virksomhet. Det å ha klare retningslinjer skal

bidra til en formell struktur som sikrer verdier og ansvarlighet. Ved å ha retningslinjer for bruken av KI vil virksomhetene sikre ansvarlig bruk innenfor gitte rammer.

Et annet aspekt er om behovet for å ha retningslinjer her og nå er fordi samfunnet og interessenter krever det. Begge selskapene er klar over at EUs KI-forordning er på trappende og at dette vil kunne stille krav til selskapene. Det virker dermed å være en pro-aktiv tilnærming til å utvikle retningslinjene. Selskapene utvikler retningslinjene fordi det gir dem legitimitet og tillit i møte med samfunnets forventninger (Deegan, 2019; Dowling & Pfeffer, 1975; Picou & Rubach, 2006; Proimos, 2005).

Det virker derfor som det er en viss tvetydighet i hvordan selskapene forholder seg til det å ha retningslinjer for KI. På en side er det ikke behov ettersom juridisk og praktisk dekkes bruken allerede av andre lover og regler. Det fremtvinges likevel for å tilpasse organisasjonene til den nye teknologien og utvikle modenheten, samtidig som eksterne forventninger legger press på at selskapene må komme med retningslinjer for hvordan de bruker KI.

Dersom hovedformålet hadde vært å utvikle modenheten for teknologien er det interessant å se at selskapene har såpass overordnede retningslinjer. Det kommer også tydelig frem blant informantene at det de savner er mer praktisk opplæring og hvordan de konkret skal forholde seg til teknologien. Ved å ha såpass overordnede retningslinjer virker det som den andre delen av formålet veier tyngre, nemlig å komme samfunnet og interessenter i møte.

5.3 Implementeringsprosessen av KI

Basert på de informantene vi har snakket med tegner det seg et bilde av at retningslinjene er klare. Det vil si når man først har dem foran seg, så skal de være klare og forståelig. Man må derimot vite hvor de er, og ha et visst nivå av kompetanse for å tolke dem. I Selskap 1 sier de rett ut at retningslinjene er laget for folk som besitter en viss form for kompetanse, og man ønsker at slike eksperter skal utvikle mer konkrete retningslinjer i sine underenheter. Det er derfor interessant å se nærmere på særlig to deler av implementeringsprosessen, kommunikasjon og opplæring. Til tross for mangel på modenhet blant de ansatte ser vi tendenser til at samfunnets forventninger rundt å ha retningslinjer og ansvarlig bruk på plass, får større fokus enn å egentlig sikre ansvarlig bruk blant de ansatte gjennom kommunikasjon av retningslinjer og opplæring i faktisk bruk.

5.3.1 Kommunikasjon i store virksomheter

En ting er å ha nye KI-verktøy på plass og retningslinjer for disse, en annen ting er å få dette kommunisert ut til de ansatte. Vi ser at kommunikasjonen rundt nye KI-verktøy og retningslinjer for KI i stor grad har vært formell. Den har stort sett kommet gjennom enveiskanaler som e-post og intranett, i begge selskapene. Det er likevel enkelte forskjeller mellom dem, hvor de har tatt i bruk kanaler for toveiskommunikasjon på ulike måter.

Selskap 1

Det foreligger ikke noen form for dokumenterbar kommunikasjon i Selskap 1 før 6. juni 2023 på bruk av KI blant de ansatte. Inntrykket vårt er derimot at det likevel raskt spredte seg et budskap om at de ansatte ikke kunne ta i bruk teknologien, på grunn av reguleringer rundt personvern og datasikkerhet. Dette er basert på at flere av informantene i Selskap 1 er tydelig på at man ikke kunne bruke ChatGPT med selskapsdata. De var klar over dette før det kom på plass retningslinjer for bruk. Det at dette budskapet spredte seg, uten at vi har noen dokumenterbare former for kommunikasjon som e-post, intranett eller lignende formelle former for enveiskommunikasjon, kan tyde på at det har foregått uformell kommunikasjon. Denne kommunikasjonen har gjerne foregått gjennom toveiskommunikasjon. Det påpekes også fra informantene at de hørte det fra en leder eller andre ansatte. Ettersom budskapet spredte seg i en så stor virksomhet som Selskap 1 og at det oppleves som en konsensus blant informantene at man ikke skulle bruke ChatGPT og lignende verktøy, er dette i tråd med at dialog er den mest effektive formen for kommunikasjon (Hailey et al., 2008). Videre viser det seg at toveiskommunikasjon gjennom mellomledere har bidratt til å effektivt nå ut til hele organisasjonen (Wooldridge et al., 2008). Dette klarte Selskap 1 uten å ta i bruk kanaler som e-post eller intranett.

Toppledelsen tar først i bruk massemedier ved å sende ut brevet fra CEO i juni 2023. Dette er en formell form for kommunikasjon gjennom en enveiskanal. I brevet redegjøres det generelt for selskapets strategi med KI, konkrete retningslinjer, og at det vil komme mer overordnede retningslinjer. Dette kan ses på som en generell oppdatering rundt endringer i selskapet (Hailey et al., 2008).

Selskap 1 lyktes bra med kommunikasjonen for å spre budskapet om ansatte ikke måtte bruke eksterne kontrollerte modeller. Det virker derimot som de har lyktes mindre med å

kommunisere sine egne retningslinjer, nye verktøy og bruk når dette har kommet på plass. Der hvor selskapet lyktes med toveiskommunikasjonen etter lanseringen av ChatGPT, blir deres egne retningslinjer først kommunisert gjennom enveiskanaler som e-post og intranett. Når retningslinjene er på plass publiseres de på nettsidene, CTO legger ut melding på intranettet, og det sendes ut mail. Flere informanter påpeker at de er misfornøyde med kommunikasjonen rundt de nye retningslinjene. S1-L3 gir en god indikasjon med å påpeke at de ansatte sitter ikke og sjekker intranett eller nettsidene hver morgen. Man får gjerne med seg kommunikasjonen en gang, men at dette fort kan forsvinne i hverdagens mas.

Det at ansatte langt ut i 2024 fremdeles ikke er klar over at de interne verktøyene som er tilgjengelig for sikker bruk, er også en indikasjon på dårlig kommunikasjon. Det originale budskapet om at KI og modeller som ChatGPT ikke skal brukes, er godt festet hos de ansatte. Særlig ansatte som besitter liten kompetanse på dette. S1-A5 påpeker dette med hvordan han alltid må besvare spørsmål om dette når han er ute og holder workshops om selskapets interne verktøy og hvordan de ansatte kan bruke disse. Det at ansatte som S1-A5 er ute og holder workshops og annen veiledning er derimot et tegn på at selskapet er i gang med toveiskommunikasjon. Her får de ansatte mulighet til å stille spørsmål og komme med bekymringer de måtte ha rundt bruken av den nye teknologien.

På en annen side kan det virke som at det som oppfattes som dårlig kommunikasjon i Selskap 1 rundt retningslinjer, skyldes en bevisst strategi fra ledelsen. S1-L1, som var med å utarbeide retningslinjene, bemerker at lanseringen ikke ble gjort med volumet skrudd helt opp. Dette begrunnes med at man følte man var litt seint ute, og at å få det på plass var mer som en hygienefaktor. Retningslinjene er heller ikke ment å være forståelig for eller rettet mot selskapet som en helhet. Publikummet er først og fremst eksperter i underenhetene, som påpekes av S1-L2. Disse har mindre bruk for toveiskommunikasjon, ettersom de har god kompetanse på feltet og lettere kan tolke og gjøre mening ut av den endringen som kommer. Samtidig vil disse ekspertene kunne fungere som mellomleder som formidler kommunikasjonen videre i sine underenheter. Dette skal primært gjøres med at de innarbeides i de prosessene som er underenhetene, noe de har lyktes bra med i den enheten som ledes av S1-L4.

Selskap 2

I Selskap 2 har kommunikasjonen foregått litt annerledes enn i Selskap 1. Selskapet var raskere ute med å kommunisere gjennom enveiskanaler at eksterne modeller ikke måtte brukes. Dette kom i januar 2023 og ble kommunisert i kanaler som e-post og intranett. Videre har det blitt kommunisert gjennom møter og andre forum. Vi ser også tendenser til toveiskommunikasjon hvor ledere i avdelinger får beskjed om å videreformidle og implementere retningslinjer i sine avdelinger. Denne kombinasjonen av uformelle og formelle former for kommunikasjon og bruk av ulike kanaler virker å ha tydelig fått frem budskapet om null bruk av eksterne kontrollerte modeller også i Selskap 2. Dual kapasitet i kommunikasjonen er derfor tilsted i begge selskaper og virker å ha skapt en dynamisk informasjonsflyt (Fulk & Boyd, 1991).

Dette bildet blir derimot mer tvetydig når man dykker dypere inn i forståelsen til de ansatte i Selskap 2, noe som tyder på at kommunikasjonen ikke har vært så god som man kan få inntrykk av gjennom de første retningslinjene. Vi ser blant annet ulik oppfatning om hva som er lov og ikke lov rundt bruken av GitHub Copilot. Her mener ledelsen at dette er lov, mens en ansatt som arbeider med dette hver dag, eksplisitt nevner dette verktøyet som noe de ikke kan bruke som en følge av retningslinjene i Selskap 2.

Det virker som Selskap 2 i større grad enn Selskap 1 har benyttet seg av enveiskommunikasjon for å kommunisere retningslinjer, KI-verktøy og bruk av disse til sine ansatte. Dette kommer tydelig frem fra S2-A6 som bemerker at det var uklart hvem som kunne ta i bruk det som ble kommunisert. Det gikk også lang tid før hun selv tok i bruk verktøyene, og gjorde dette først etter uformell toveiskommunikasjon med andre kollegaer. Hun lærte om mulighetene for å bruke verktøyene fra andre kollegaer, ikke fra noen leder eller formell kommunikasjon fra toppen. Denne informanten etterspør også konkret arenaer for toveiskommunikasjon når man skal ta i bruk verktøyene. Hun påpeker at enveiskommunikasjon i form av presentasjoner ikke er den beste måten. Dette støttes også av andre informanter i selskapet som etterspør mer interaktiv og praktisk opplæring.

På en annen side skal det sies at Selskap 2 har arenaer for toveiskommunikasjon gjennom egne kompetansedelingsforumer. Her møtes ansatte og deler erfaringer og tips om bruk av KI internt i selskapet. Nettopp slike arenaer som S2-A6 etterspør. Det at hun ikke vet om disse, er jo derimot igjen et tegn på dårlig kommunikasjon. Det tegner seg et bilde av at disse kompetansedelingsgruppene er noe man må vite om, og gjerne blir koblet på først når man tar

i bruk teknologien. Derfor kan det være vanskelig å vite om når man allerede står på utsiden av teknologibruken.

Selskap 2 har derimot lyktes bedre med kommunikasjonen i utrulling av Microsoft Copilot. Dette er et konkret lukket KI verktøy som selskapet har rullet ut i ulike omganger til sine ansatte. Her trekker S2-A5 klart frem hvordan en direkte beskjed fra en partner i selskapet om retningslinjer for og bruk av Copilot førte til at han satte seg ned og gikk gjennom materialet før han tok i bruk teknologien.

Det viser seg dermed at Selskap 2 har lyktes bra med kommunikasjonen på noen områder, men mindre bra på andre områder. De har primært brukt enveiskommunikasjon, som nok skyldes at informasjonen ikke har nådd helt ut og festet seg i organisasjonen. Der hvor de har lyktes er derimot med Copilot utrulling. En nøkkelfaktor for at de har lyktes med dette er at utrulling har skjedd i omganger, men små grupper om gangen. Toppledelsen kan her lettere nå ut med kommunikasjonen til dem det gjelder, samtidig som dem som får tilgang blir lagt til i kompetansedelingsforumene, hvor de blir eksponert for toveiskommunikasjon rundt bruken av Copilot. Det hjelper også at de ansatte som får tilgang til Copilot er kompetente og interessert i teknologien.

Oppsummering

Kommunikasjonen rundt nye retningslinjer, KI verktøy og bruk av disse har til en viss grad vært vellykket i selskapene. Særlig ser vi at budskapet om de ansatte ikke måtte bruke ChatGPT sprer seg og fester seg godt i begge virksomheter. Det kan derimot virke som dette budskapet har festet seg litt for godt når de prøver å kommunisere ut interne verktøy og at det nå er nye retningslinjer på plass for bruken av teknologien. Vi ser at der hvor toveiskommunikasjon er tatt i bruk er der budskapet har nådd best ut blant de ansatte i begge selskapene. Dette er i tråd med teori om hvordan man best kommuniserer ut i store virksomheter. Samtidig ser vi at bruk av massemedier og enveiskommunikasjon har spilt en rolle og fått ut nyttig informasjon til de ansatte. Selskap 1 har derimot klart å følge denne kommunikasjonen bedre opp gjennom ansikt til ansikt kommunikasjon og bruk av mellomledere enn det de har i Selskap 2. Der mangler man et bindeledd som kan møte de ansatte ansikt til ansikt og fasilitere for toveiskommunikasjon. Veien blir lang fra dem som utarbeider retningslinjer til den ansatte som skal ta det i bruk i arbeidshverdagen.

5.3.2 Opplæring og kompetanseheving

Det er i denne delen av implementeringsprosessen vi ser mest ulikhet med implementeringsprosessen i selskapene, hvor Selskap 1 har lyktes bedre enn Selskap 2. Sett i lys av nasjonal digitaliseringsstrategi er dette problematisk da behovet for digital kompetanse er en sentral del av denne strategien (Regjeringen, 2024). Manglende kunnskap om retningslinjer og mangel på kompetanse i bruk av selskapenes KI-Verktøy må derfor undersøkes nærmere med å se på hvordan opplæring har vært en del av selskapenes implementeringsprosess.

Selskap 1

Det har lenge vært tilgjengelig en e-læringsplattform i selskapet hvor de ansatte kan gjennomføre ulike kurs. Her publiseres blant annet kurset om de nye retningslinjene i mars 2024. Det er også konsensus blant informantene i Selskap 1 om at det har vært gjennomført kursing i både retningslinjer og bruk av verktøy. S1-L2 forteller blant annet at han selv har vært ute og gjennomført kursing i forsvarlig bruk og hvor de prøver å vise de ansatte hva verktøyene kan gjøre for den ansatte.

På samme måte hører vi fra S1-A5 om hvordan han er ute og driver veiledning og viser ulike deler av selskapet hvordan de kan bruke teknologien. Her får også de ansatte mulighet til å stille spørsmål og komme med sine bekymringer knyttet til teknologien. Selskap 1 har dermed en god tilnærming til opplæring av de ansatte hvor relevans, praksis bruk og deltakelse er sentral i tråd med hvordan man effektivt lærer opp voksne (Knowles, 1980). Dette underbygges med at det er ingen av informantene i Selskap 2 som virker misfornøyd med opplæringen.

En annen mulig forklaring på dette, utover at opplæringen er praktisk, relevant og deltakende, er at underenhetene skal utvikle egne retningslinjer for bruk. Dette fører til at høyt kompetente ansatte på feltet tar i bruk de delene av teknologien som har høyest verdi for de ansatte der. Det er derfor tenkelig at de ansatte eksponeres for teknologi som scorer høyt på kjerneelementene i TAM modellen til Davis (1989). De må forholde seg til teknologi og retningslinjer som er relevant for sine bruksområder, som igjen gjør det enklere å forstå og sette seg inn i.

Selskap 2

Opplæring er den delen av implementeringsprosessen de ansatte i Selskap 2 viser mest misnøye. Dette gjelder både blant ledere og ansatte. Det som går mest igjen er mangel på praktisk opplæring i teknologien og hva den kan brukes til.

På samme måte som kommunikasjonen virker å ha vært bedre rundt utrulling av Microsoft Copilot enn de interne ChatGPT verktøyene, gjelder det samme for opplæring. S2-A4 og S2-A6 har ikke fått noe opplæring i disse verktøyene i det hele tatt. S2-A6 forteller at den opplæringen hun har mottatt har kommet fra andre kollegaer, og ikke fra selskapet.

Mangel på opplæring i Selskap 2 kommer til syne når vi ser at det her er større forskjeller i forståelse og kjennskap enn i Selskap 1. Det kommer særlig til syne i svarene fra S2-A5 og S2-A6. Kompetansegapet mellom disse er stort, og Selskap 1 har ikke klart å ha gode nok rutiner for opplæring. Partnerne i selskapet bemerker at det nok er en del av de ansatte som ikke har like god forståelse som andre. Det at partnerne selv også etterspør mer praktisk opplæring i teknologien tyder på at selskapet har et stykke å gå før opplæringen føles relevant, praktisk og deltakende (Knowles, 1980).

Opplæringen i Selskap 2 har primært foregått gjennom presentasjoner og klasseromsundervisning, enten digitalt eller fysisk i auditorium. Her har man gått gjennom informasjon om nye verktøy som blir gjort tilgjengelig for de ansatte. Informantene forteller at dette gjerne kunne inkludere mye teknisk informasjon og hvordan teknologien er bygget opp. Andre kurs kan handle om hvordan man skal forholde seg til teknologien. Det mangler mer kursing i faktisk bruk og hvordan verktøyene og teknologien kan tas i bruk av de ansatte. Det at ansatte som S2-A6 ikke føler seg opplært tyder på at Selskap 2 burde legge opp til mer praktisk opplæring som viser relevans til arbeidsoppgaver og faktisk bruk. Informanten etterspør direkte at det hadde vært mer workshops fremfor presentasjoner i kursingen.

Etterspørselen etter mer praktisk opplæring bør tas på alvor. De ansatte har nødt til å se hvordan verktøyene kan brukes i deres hverdag (McClean, 2006). En slik form for opplæring resonnerer mer med hvordan man effektivt lærer opp voksne mennesker (Knowles, 1980) og får ansatte til å ta i bruk ny teknologi (Davis, 1989).

Oppsummering

Selskap 1 har lyktes bedre med opplæringen i implementeringsprosessen enn Selskap 2, hovedsakelig fordi de har tatt i bruk opplæringsmetoder som mentoring og workshops. Disse metodene legger til rette for praktisk læring og høyere relevans for de ansatte, noe som både øker forståelsen og engasjementet rundt teknologien. Opplæringen i Selskap 1 er preget av en praktisk og deltakerorientert tilnærming, der ansatte får mulighet til å stille spørsmål, motta veiledning og se hvordan teknologien kan tilpasses deres arbeidsoppgaver. Dette står i kontrast til Selskap 2, hvor opplæringen hovedsakelig har bestått av klasseromsundervisning og presentasjoner, som ofte mangler praktisk relevans.

I Selskap 2 er det flere ansatte som rapporterer om utilstrekkelig opplæring, noe som fører til store variasjoner i kjennskap og bruk av verktøyene. Flere etterspør mer praktisk opplæring som viser hvordan teknologien kan anvendes i deres daglige arbeid, et behov Selskap 1 i større grad har adressert. Den praktiske tilnærmingen i Selskap 1 samsvarer med effektive metoder for voksenopplæring (Knowles, 1980) og øker sannsynligheten for teknologiaksept gjennom fokus på relevans og brukervennlighet (Davis, 1989). Selskap 2 har derimot et tydelig behov for å justere sin tilnærming for å lukke kompetansegapet og øke bruken av ny teknologi.

5.3.3 Modenhet i selskapene

Det vi ser som et resultat fra implementeringsprosessen i begge selskapene, er at mange ansatte forstår dagens retningslinjer, og har et aktivt forhold til retningslinjene og hvordan de skal bruke KI. Likevel er det en del ansatte som fremdeles er forvirret over de ulike KI-verktøyene og hvordan skille de tilhørende retningslinjene. Dette var en av utfordringene S1-L2 trakk frem i utarbeidningen av de overordnede retningslinjene, hvor åpne retningslinjer gir større rom for innovasjon og utvikling, men blir også vanskeligere å forstå for ansatte nedover i organisasjonen.

Det virker til at den veldig konkrete retningslinjen om å ikke bruke KI med selskapet data har festet seg hos de ansatte. Dette var noe som raskt ble kommunisert i begge selskapene, men som omhandlet bruken av de åpne og eksterne kontrollerte modellene som OpenAI sin ChatGPT. Dette sitter spesielt godt hos dem som ikke besitter særlig god kompetanse på teknologien. Det er ikke åpenbart for alle at det er en stor forskjell på ChatGPT og en intern modell som er bygget på ChatGPT. Ikke alle ansatte tar denne sammenhengen med en gang og

det kan derfor være vanskelig å fatte at man trygt kan bruke den interne modellen, når man tidligere bare har forholdt seg til at man ikke skal bruke teknologien i det hele tatt.

Det er derfor ekstra viktig at nye verktøy og retningslinjer bli kommunisert og at det gis opplæring i disse. Dette har ikke selskapene lyktes med ennå, altså modenheten er ennå ikke der. For å få fullt utbytte av å bruke KI-verktøyene, krever det at man har gode digitale ferdigheter og er trygg på hvordan man skal ta verktøyet i bruk. Dette viser de samme tendensene som Nakavachare et al. (2024) fant om at personer med bedre digitale ferdigheter fikk mest utnyttelse av KI.

Nye reguleringer som KI-forordningen legger press på selskapene til å kunne dokumentere ansvarlig bruk av KI gjennom retningslinjer og kontroll over egen data. Dette er noe selskapene har måtte få på plass raskt, og det virker som det overordnede fokuset med å ha retningslinjer og sikre verktøy har gått på bekostning av en grundig gjennomgang blant alle ansatte av de samme retningslinjene og verktøyene. Enkelte ansatte har ikke behov for denne kommunikasjonen og opplæringen, men en stor del har behov for dette. Ansvarlig bruk av KI oppnås ikke nødvendigvis gjennom retningslinjer og verktøy alene. Det krever også at tid og ressurser settes av til å sikre at alle ansatte vet hvordan de skal bruke KI på en ansvarlig måte. Dette vil igjen sikre gevinster for selskapene og samfunnet som en helhet.

5.4 Praktiske implikasjoner av funnene

I dette delkapittelet vil vi utforske de praktiske implikasjonene vår studie kan ha for virksomheter som integrerer KI-verktøy og retningslinjer for disse i sine organisasjoner. Det har særlig relevans for virksomheter som ønsker å ta i bruk teknologien, og ønsker å vite hvordan man best bør gå frem.

Når man skal implementere disse verktøyene må man være klar over hvilken risiko det medfører, særlig knyttet til data og sikkerhet. Retningslinjer er derfor nødvendig å ha på plass for å føre til god standardisering og sørge for at de ansatte bruker teknologien på en slik måte at selskapet, kunder og andre interessenters interesser bevares. Utvikling av egne interne verktøy kan være nødvendig for å sikre kontroll over egen data. Dette vil sikre en proaktiv tilnærming i møte med ventede reguleringer fra myndigheter. Teknologien utvikler seg i et stort tempo, og det forventes mer reguleringer på området i nær fremtid, som stiller større krav til transparens, rettferdighet og etiske vurderinger i møte med teknologien og bruken av denne.

Overordnede retningslinjer er nødvendig for å kunne imøtekomme en rask teknologisk utvikling. For rigide retningslinjer kan virke som en tvangstrøye i fremtiden. Samtidig vil det være et behov for mer konkrete retningslinjer for bruk, ettersom modenheten for teknologien ennå ikke er utviklet i selskapene. Det kan ikke utelukkende utarbeides overordnede retningslinjer.

Selskaper som skal implementere ny KI-teknologi bør ha konkrete retningslinjer for hvordan den ansatte skal bruke de verktøyene som gjøres tilgjengelig for dem. De bør ha en klar strategi for kommunikasjon og opplæring i disse. Praktisk opplæring er viktig da de ansatte må se hvordan de kan bruke verktøyene. Toveiskommunikasjon hvor de ansatte kan stille spørsmål og komme med bekymringer er å anbefale. Workshops er å foretrekke fremfor klasseromsundervisning. Kommunikasjon rundt retningslinjer og bruk bør ikke bare kommuniseres i enveiskanaler som epost, intranett og på allmøter. Ansikt til ansikt kommunikasjon virker best, og sikrer bedre kunnskap og forståelse av både teknologiske verktøy og retningslinjer for bruk.

Enkelte problemstillinger og utfordringer ved KI dekkes av andre retningslinjer og regler, noe som kan brukes av selskaper til å argumentere for at de ikke trenger egne retningslinjer for KI. Dette kan stemme på lengre sikt, men på kort sikt vil vi anbefale selskaper å implementere egne retningslinjer for KI for å hjelpe organisasjonen og de ansatte med å utvikle modenhet for teknologien. Noe som vil være helt nødvendig for å sikre ansvarlig bruk.

5.5 Studiens begrensinger

Her vil vi drøfte studiens begrensinger og diskutere hvordan de kan ha påvirket vår forskning. Formålet er å belyse eksisterende svakheter som kan ha påvirket arbeidet, og dermed studiens resultat.

Først og fremst er dette en studie som er gjort med tids og ressursbegrensinger. Dette har i stor grad påvirket omfanget av datainnsamlingen, som igjen kan ha hindret muligheten for å få en dypere forståelse for fenomenet. KI er også et felt hvor utviklingen går veldig raskt. Våre resultater må derfor ses på som øyeblikksbilder av fenomenet. Studiens resultater kan ha en tidsbegrensning på sin gyldighet, grunnet utvikling av selve teknologien, men også på hvilke retningslinjer og verktøy som er på plass. Den gir likevel et bilde av hvordan utviklingen har

vært til nå. Dataen vi har innhentet kommer utelukkende fra norske selskaper. Våre funn vil derfor i første omgang være relevant for norske virksomheter.

Antallet informanter og utvalgets sammensetning gjør det vanskelig å generalisere resultatene fra denne studien. Dataen er hentet inn fra et begrenset antall informanter i to ulike selskaper. Det at selskapene er i forskjellige bransjer begrenser også muligheten for sammenligning og generaliserbarheten. Studien bygger på informantenes subjektivitet og egne erfaringer med implementering av KI. Bruk av snøballmetoden kan også ha ført til at informantene vi har snakket med kan ha blitt påvirket av at andre informanter har valgt ut kandidater basert på egne preferanser, og dermed gi et skjevt bilde av fenomenet.

Informantenes partiskhet må også trekkes frem. Intervjuene ble gjort i arbeidstiden og informantene representerte sin arbeidsgiver. Flere var også klar over at de var blitt sendt i vår retning av noen andre i selskapet. Dette kan ha påvirket deres vilje og evne til å uttale seg fritt. Vi har vært påpasselig med å minimere denne risikoen ved å etablere en tydelig forståelse for at deres anonymitet opprettholdes. Dette kan likevel ha påvirket studiens pålitelighet.

Et siste poeng er vår egen uerfarenhet med slike studier. Som masterstudenter hadde vi ved studiens start begrenset erfaring med å gjennomføre komplekse forskningsprosesser. Det kunne vært rom for forbedring i spørsmålene og vi kunne nok stilt mer målrettet oppfølgingsspørsmål i intervjuene som kunne gitt en dypere forståelse.

5.6 anbefalinger for videre forskning

Formålet med en eksplorativ studie er å få en dypere forståelse for et fenomen som er lite forstått eller dårlig definert. Hensikten er ikke å gi definitive svar, men å utforske fenomenet og generere innsikt som kan gi grunnlag for videre forskning (Saunders et al., 2019). Denne studien er derfor ment for at andre skal kunne finne inspirasjon til mer konkrete studier.

Fremtidig forskning bør ha et større og mer heterogent utvalg, på tvers av ulike bransjer og geografiske lokasjoner. Dette vil være med på å styrke generaliserbarhetene til resultatene og gi et mer helhetlig bilde av hvordan selskaper har implementert KI og retningslinjer for ansvarlig bruk i sine organisasjoner. Det vil være særlig verdifullt å få et klarere bilde av hva som er den beste måten for å lykkes med en slik implementering.

For å sikre effektiv implementering av KI i virksomheter er det spesielt viktig å forstå hvordan selskaper kan kommunisere retningslinjer på en måte som fremmer kunnskap, forståelse og etterlevelse blant ansatte. Videre bør det forskes mer på hvordan ulike opplæringsmetoder, spesielt praktisk opplæring, kan bidra til økt forståelse og bruk av KI-verktøy i organisasjoner.

Flere casestudier på tvers av ulike bransjer kan gi et mer helhetlig bilde av hvordan selskaper best lykkes med kommunikasjon og opplæring knyttet til KI-implementering. En sammenlignende studie mellom virksomheter med konkrete, godt kommuniserte retningslinjer og praktisk opplæring, og virksomheter med mer overordnede retningslinjer og begrenset fokus på praktisk opplæring, vil være interessant. Dette kan eksempelvis gjøres ved hjelp av en større spørreundersøkelse som kartlegger ansattes bruk av teknologien, samt deres forståelse og kjennskap til retningslinjene.

Fremveksten av mer regulering og forventninger blant interessenter om ansvarlig bruk av KI teknologi legger til rett for flere mulige studier. I forlengelsen av hvordan virksomheter skal implementere retningslinjer for bruken, bør det undersøkes hvilke ferdigheter og evner ledere trenger for å lede selskaper og ansatte i å opprettholde kravene om ansvarlig bruk. Det vil også være interessant å se på hvordan ansvar for brudd på slike retningslinjer distribueres mellom den ansatte, mellomledere, toppledelse eller selskapet som en helhet.

Ved å utforske disse forslagene til videre forskning, vil vi kunne utvide forståelsen av hvordan selskaper best lykkes med å integrere KI og retningslinjer for bruk i sine virksomheter. Dette blir spesielt viktig fremover med fremveksten av strengere regulering og krav om ansvarlig bruk av teknologien.

6. Konklusjon

Den raske utviklingen av KI har ført til store endringer for de som har implementert dette i sin virksomhet. Forskning peker på effektivitet- og produktivitetsgevinster ved bruk av KI, samtidig medfører dette flere utfordringer for virksomheter som ønsker å integrere dette i sitt arbeid. I denne kvalitative masteroppgaven har vi utforsket implementeringen av KI i to selskaper med følgende problemstilling:

Hvordan kan virksomheter navigere implementeringen av kunstig intelligens, samtidig som en skal utvikle gode og robuste retningslinjer for ansvarlig bruk av KI?

Basert på våre analyser av hvordan virksomhetene har navigert implementeringsprosessen av KI, ser vi tre dilemmaer som har vært utfordrende for å sikre ansvarlig bruk av KI. Det første er mulighetene for raske gevinster ved bruk KI, men hvor det også medfører risiko for datasikkerheten til virksomhetene. Begge selskapene valgte en løsning hvor de utviklet interne KI-verktøy, som sikret ansvarlig bruk av verktøyene. Det andre dilemmaet gjelder spørsmål om det trengs egne retningslinjer for bruk av KI, da det allerede dekkes av eksisterende rammeverk for datasikkerhet og personvern hos selskapene. Dette henger tett sammen med det tredje dilemmaet, som dreier seg om forventinger fra samfunnet kontra behovene til de ansatte. Den nye KI-forordningen gjør at selskapene har behov for overordnede retningslinjer for KI, mens mangel på digital modenhet blant de ansatte stiller krav til mer konkrete retningslinjer. Våre funn tyder på at selskapene har lagt for stor vekt på teoretisk opplæring knyttet til retningslinjer og ansvarlig bruk av KI-verktøy. Dette gjør at flere ansatte etterspør en mer praktisk tilnærming til bruk av KI og bedre dialog i hele organisasjonen, for å møte mangel på modenhet i selskapene.

De praktiske implikasjonene for denne studien viser at virksomheter bør utvikle interne KI-verktøy, da det gir større gevinster for de ansatte og øker datasikkerheten. Det må også utarbeides retningslinjer som etterfølger KI-forordningen, som samtidig er forståelig for brukerne. Ledelsen bør vektlegge praktisk opplæring for bruk av KI, og hvordan de ansatte kan anvende KI-verktøyene i lys av gjeldende retningslinjer. Dette vil bidra til økt digital modenhet og ivareta de ansatte i implementeringsprosessen, samtidig som ansvarlig bruk av KI sikres i selskapet.

Erklæring om bruk av KI-verktøy i arbeidet med denne masteroppgaven

Navn (og versjon) av KI-verktøyet: ChatGPT 4o

Formålet med bruken av verktøyet: KI-verktøyet har blitt brukt til idegenerering, finne relevante artikler og organisere innhentet data.

Vi er klar over at vi er ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. Vi har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.

7. Litteraturliste

- Aarli-Grøndalen, R. (2023, 7.Mars). *VG gjør transkriberings-app tilgjengelig for flere*. Retrieved 23.Oktober from <https://www.journalisten.no/vg-gjor-transkriberings-app-tilgjengelig-for-flere/562218>
- Alowais, S. A., Alghamdi, S. S., Alsuhebany, N., Alqahtani, T., Alshaya, A. I., Almohareb, S. N., Aldairem, A., Alrashed, M., Saleh, K. B., Badreldin, H. A., Yami, M. S. A., Harbi, S. A., & Albekairy, A. M. (2023). Revolutionizing healthcare: the role of artificial intelligence in clinical practice. *BMC Medical Education*, 23(689). <https://bmcmededuc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12909-023-04698-z>
- Badman, A. (2024, 8. juni). *AI risk management and AI governance*. IBM. Retrieved 1. desember from <https://www.ibm.com/think/insights/ai-risk-management>
- Baig, A. (2024, 16. januar). *AI Risk Assessment : Mitigating Risks in the Age of Generative AI*. Securiti. Retrieved 1. desember from <https://securiti.ai/ai-risk-assessment/>
- Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Boyd, B. K., & Bergh, J. (2010). New Frontiers of the Reputation—Performance Relationship: Insights From Multiple Theories. *Journal of Management*, 36(3), 620-632. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206309355320>
- Birkstedt, T., Minkkinen, M., Tandon, A., & Mäntymäki, M. (2023). AI governance: themes, knowledge gaps and future agendas. *Internet Research*, 33(7), 133-167. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/INTR-01-2022-0042>
- Bourzikas, G. (2024, 8. oktober). *Navigating the New Security Landscape: Asia Pacific Cybersecurity Readiness Survey*. Cloudflare. Retrieved 1. desember from https://assets.ctfassets.net/slt3lc6tev37/n4x2bmAeqPOFCaRzImS9v/6a4fd0772b4ca39e67989c311e3c43ea/Navigating_the_New_Security_Landscape_Asia_Pacific_Cybersecurity_Readiness_Survey.pdf
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2023, november). *Generative AI at Work*. National Bureau of Economic Research. Retrieved 15. november from <https://www.nber.org/papers/w31161>
- Buchanan, B. G. (2005). A (very) brief history of artificial intelligence. *AI Magazine*, 26(4), 53-60. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/very-brief-history-artificial-intelligence/docview/208132026/se-2>

- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S.,...Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human resource management journal*, 33(3), 606-659. <https://web-p-ebsochost-com.ezproxy.nhh.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5b98db80-0d07-4971-bb2b-b6128462752a%40redis>
- Camacho, N. G. (2024). The Role of AI in Cybersecurity: Addressing Threats in the Digital Age. *Journal of Artificial Intelligence General Science*, 3(1), 143–154. <https://doi.org/10.60087/jaigs.v3i1.75>
- Cameron, F. (2023, 13. desember 2023). *The Incredible Journey of Artificial Intelligence: 1990–2023*. Medium. Retrieved 15. november 2024 from <https://felixcameron.medium.com/the-incredible-journey-of-artificial-intelligence-1990-2023-74588caaf840>
- Chandler, P., & Sweller, J. (2009). Cognitive Load Theory and the Format of Instruction. *Cognition and Instruction*, 8(4), 293-332. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s1532690xci0804_2
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352-364. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements: Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive*, 2(3), 225-232.
- DasGupta, P. (2024, 31. januar 2024). *Artificial Intelligence (AI): A Journey Through Its Fascinating History and Future*. Medium. Retrieved 15. november 2024 from <https://qbadvisory.medium.com/artificial-intelligence-ai-a-journey-through-its-fascinating-history-and-future-820972fd9d4a>
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/249008>

- Deegan, C. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2307-2329. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2018-3638>.
- Dell'Acqua, F., III, E. M., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023, 15. september). *Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality*. SSRN. Retrieved 15. november from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. <https://www.proquest.com/docview/236321697?parentSessionId=K2vqyOTUvJ3qwgXiEVvA9JNKpc4OyQY8fO0nKw1Dk9o%3D&pq-origsite=primo&accountid=37265&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Díaz-Rodríguez, N., Ser, J. D., Coeckelbergh, M., Prado, M. L. d., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2023). Connecting the dots in trustworthy Artificial Intelligence: From AI principles, ethics, and key requirements to responsible AI systems and regulation. *Information Fusion*, 99. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1566253523002129>
- Dohmke, T. (2024, 21. mai). *Universe 2023: Copilot transforms GitHub into the AI-powered developer platform*. Github. Retrieved 25. november from <https://github.blog/news-insights/product-news/universe-2023-copilot-transforms-github-into-the-ai-powered-developer-platform/>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1388226>
- Dunst, C., Trivette, C., & Hamby, D. W. (2010). Meta-Analysis of the Effectiveness of Four Adult Learning Methods and Strategies. *International journal of continuing engineering education and life-long learning*, 3, 91-112.
- Espedal, G., Løvaas, B. J., Sirris, S., & Wæraas, A. (2022). *Researching Values: Methodological Approaches for Understanding Values Work in Organisations and Leadership*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3>
- EU. (2024). EU Artificial Intelligence Act. <https://artificialintelligenceact.eu/article/3/>

- Fulk, J., & Boyd, B. (1991). Emerging theories of communication in organizations. *Journal of Management*, 17, 407-446.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700207>.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
<https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hailey, V., Balogun, H., J. Scholes, & Johnson, G. (2008). *Exploring strategic change* (Vol. 3). Financial Times Prentice Hall.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105, 678-689. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2235027>.
- Hilali, K. S. A., Mughairi, B. M. A., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10, 41-54.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991>
- Hillard, T. (2011). Using All the Tools: Communications as a «Do-It-Yourself» Project. *Benefits Magazine*, 48(1), 16-20.
- Humlum, A., & Vestergaard, E. (2024). The Adoption of ChatGPT. *Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, 2024(50).
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4807516
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - innføring i Samfunnsvitenskapelig Metode* (4 ed.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jajja, M., Asif, M., Montabon, F. L., & Chatha, K. A. (2019). The influence of institutional pressures and organization culture on Supplier Social Compliance Management Systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(5), 552-574. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2017-0359>
- Jarret, J. (2009). Communicating the plan: A strategic communications plan. *Public Management*, 91(10), 18-21.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiadministrative fag* (3 ed.). Abstrakt Forlag.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386. <https://web->

- p-ebsohost-com.ezproxy.nhh.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3807327b-0a2c-45e6-9173-05f7be6d993e%40redis
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy: Revised and Updates*. Association Press.
- Knudsen, E. S. (2024, 13. mars). *AI og konkurransefortrinn, med Eirik Sjøholm Knudsen [Podcast episode]*. Lederskap – NHHs podcast om ledelse. Progamledere Therese Egeland og Thellef Solbakk Raabe. Retrieved 16. november from <https://www.nhh.no/en/research-centres/digital-innovation-for-growth/dig-news-and-blogs/2024/ai-and-competitive-advantage/>
- Kolbjørnsrud, V. (2017). Kunstig intelligens og lederes nye jobb. *Magma*, 17(06), 33-42. <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2460933/Kunstig%20intelligens%202017.pdf?isAllowed=y&>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). *Naturalistic Inquiry* (2 ed.). Sage Publications. https://books.google.no/books?id=2oA9aWlNeooC&printsec=frontcover&hl=no&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Marr, B. (2023, 24. juli). *The Difference Between Generative AI And Traditional AI: An Easy Explanation For Anyone*. Forbes. Retrieved 15. november from <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/07/24/the-difference-between-generative-ai-and-traditional-ai-an-easy-explanation-for-anyone/>
- Mclean, G. (2006). Rethinking Adult Learning in the Workplace. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 416-423. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1523422306288435>.
- McMullin, C. (2023). Transcription and Qualitative Methods: Implications for Third Sector Research. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34, 140-153. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11266-021-00400-3>
- Mehdi, Y. (2023, 21. september). *Announcing Microsoft Copilot, your everyday AI companion*. Microsoft. Retrieved 25. november from <https://blogs.microsoft.com/blog/2023/09/21/announcing-microsoft-copilot-your-everyday-ai-companion/>
- Moşteanu, N. R. (2023). *AI-Driven transformation in the financial industry: Navigating change for sustainability*. RSEP. Retrieved 26. november from https://rsepconferences.com/wp-content/uploads/2023/07/3_NARCISA-2.pdf

- Nakavachara, V., Potipiti, T., & Chaiwat, T. (2024, 4. mars). *Experimenting with Generative AI: Does ChatGPT Really Increase Everyone's Productivity?* arXiv. <https://arxiv.org/abs/2403.01770>
- Naqbi, H. A., Bahroun, Z., & Ahmed, V. (2024). Enhancing Work Productivity through Generative Artificial Intelligence: A Comprehensive Literature Review. *Sustainability*, 16(3). <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/3/1166>
- NHO. (2023, 10. september). *Kun 15 prosent av bedrifter bruker AI i daglig drift*. NHO. Retrieved 17. november from <https://www.nho.no/tema/digitalisering/artikler/kun-1-av-2-bedrifter-tester-ut-kunstig-intelligensi/>
- Nugroho, M. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138-1152. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0385>
- Ooi, K.-B., Tan, G. W.-H., Al-Emran, M., Al-Sharafi, M. A., Capatina, A., Chakraborty, A., Dwivedi, Y. K., Huang, T.-L., Kar, A. K., Lee, V.-H., Loh, X.-M., Micu, A., Mikalef, P., Mogaji, E., Pandey, N., Raman, R., Rana, N. P., Sarker, P., Sharma, A.,... Wong, L.-W. (2023). The potential of generative artificial intelligence across disciplines: Perspectives and future directions. *Journal of Computer Information Systems*, 1-32. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08874417.2023.2261010#abstract>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.nhh.no/doi/full/10.1177/0021886310396550>
- Pal, D. K. D., Alluri, V. R. R., Thota, S., Bonam, V. S. M., Chitta, S., & Shaik, M. (2024). AIOps: Integrating AI and Machine Learning into IT Operations. *Australian Journal of Machine Learning Research*, 4(1), 288–311. <https://sydneyacademics.com/index.php/ajmlra/article/view/114>
- Pereira, F. U., & Werlang, L. B. (2022). Communication And Training As Tools of a Labor Compliance Program. *Journal of Law and Corruption Review*, 4. <https://doi.org/https://doi.org/10.37497/CorruptionReview.4.2022.68>
- Picou, A., & Rubach, M. J. (2006). Does Good Governance Matter to Institutional Investors? Evidence from the Enactment of Corporate Governance Guidelines. *Journal of Business Ethics*, 65, 55-67. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/S10551-006-0016-3>.
- Proimos, A. (2005). Strengthening corporate governance regulations. *Journal of Investment Compliance*, 6, 75-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/15285810510681900>.

-
- Rapert, M. I., & Wren, B. M. (1998). Reconsidering organizational structure: A dual perspective of frameworks and processes. *Journal of Managerial Issues*, 24(2), 157-169.
- Reddy, S. (2024). Generative AI in healthcare: an implementation science informed translational path on application, integration and governance. *Implementation Science*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01357-9>
- Regjeringen. (2024). *Norge skal bli verdens mest digitaliserte land*. Retrieved 19.november from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-skal-bli-verdens-mest-digitaliserte-land/id3055039/>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rossen, E., Dvergsdal, H., Hannemyr, G., & Busch, P. A. (2024, 13. november 2024). *Datamaskinens historie*. Store Norske Leksikon. Retrieved 14. november 2024 from https://snl.no/datamaskinens_historie
- SAP. (2024, 2. juli). *What is a large language model*. SAP. Retrieved 15. november from <https://www.sap.com/resources/what-is-large-language-model>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8 ed.). Pearson.
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.006>
- Singla, A., Sukharevsky, A., Gaffey, B., Kaka, N., Dahlström, P., Travasoni, A., Atluri, V., Lajous, T., Vieira, B., & Torre, V. G. d. l. (2024, 22. februar). *Beyond the hype: Capturing the potential of AI and gen AI in tech, media, and telecom*. McKinsey & Company. Retrieved 18. november from <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/beyond-the-hype-capturing-the-potential-of-ai-and-gen-ai-in-tmt#/>
- Siponen, M., Mahmood, M. A., & Pahlila, S. (2014). Employees' adherence to information security policies: An exploratory field study. *Information & Management*, 51(2), 217-224. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.006>
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., & Barrios-Choplin, J. R. (1992). A dual-capacity model of communication media choice in organizations. *Human Communication Research*, 18, 563-598. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/J.1468-2958.1992.TB00572.X>

- Skulmowski, A., & Xu, K. M. (2021). Understanding Cognitive Load in Digital and Online Learning: a New Perspective on Extraneous Cognitive Load. *Educ Psychol Rev*, 34, 171-196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10648-021-09624-7>
- Smith, E. A. (2005). Communities of Competence: new resources in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 17, 7-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13665620510574423>
- Smuha, N. A. (2019). The EU Approach to Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence. *Computer Law Review International*, 20(4), 97-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.9785/cri-2019-200402>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & Cremer, D. d. (2018). Succesful Organizational Change: Integrating the Management Practice and scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.nhh.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=17ab2a15-f736-4a93-bd69-3e5c9803eb12%40redis>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (5 ed.). Fagbokforlaget.
- Tidemann, A., & Arnesen, L. (2024, 26. august 2024). *Kunstig Intelligens*. Store Norske Leksikon. Retrieved 15. november 2024 from https://snl.no/kunstig_intelligens
- Tidemann, A., & Elster, A. C. (2024, 7. juni 2024). *Maskinl ring*. Store Norske Leksikon. Retrieved 15. november 2024 from <https://snl.no/maskinl%C3%A6ring>
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/JOB.215>.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following in Work Settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1143-1158. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573114>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decis. Sci.*, 39, 273-315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/J.1540-5915.2008.00192.X>.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46, 186-204. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/MNSC.46.2.186.11926>
- Wofford, M. (2017). Leading Employee Compliance. *The Journal of medical practice management : MPM*, 32(5), 324-326.

- Woodward, C. (2007). Using Adult Learning Theory for New-Hire Training. *Journal of Adult Education*, 36, 44-47.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6 ed.). SAGE Publications, Inc.
- Ångström, R. C., Björn, M., Dahlander, L., Mähring, M., & Wallin, M. W. (2023). Getting AI Implementation Right: Insights from a Global Survey. *California management review*, 66(1), 5-22. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.nhh.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=16bb0e12-ee2c-4c43-be31-b42662dcd003%40redis>

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Dette informasjonsskrivet blir gitt til deg som ønsker å delta i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å undersøke prosessen med å implementere retningslinjer for kunstig intelligens (KI) hos ulike virksomheter. Videre vil vi gi deg informasjon om formålet til studien og hva deltagelsen innebærer for deg.

Formålet med prosjektet

Forskningsprosjektet er en masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH), og gjennomføres høsten 2024. Studien støttes av forskningsgruppen Digital Innovation for Sustainable Growth (DIG) på NHH.

Dette er en kvalitativ studie hvor vi ønsker å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer med ansatte i to casebedrifter. Vi vil se på hvilke retningslinjer for KI som er etablert, og om det er forskjeller i hvordan disse retningslinjene oppleves og tolkes mellom ledelse og ansatte. Videre ønsker vi å identifisere utfordringer knyttet til bruk av KI blant ansatte og hvordan disse står i forhold til bedriftens målsettinger for KI-bruken.

Hva innebærer deltagelsen for deg?

Representantene vil intervjues etter avtale med hver person. Det gjennomføres et intervju per person enten fysisk eller digitalt via Google Meet, med en varighet på 45-60 minutter. Intervjuene vil bli tatt opp på en lydfil via Google Meet og videre transkriberes via Jojo. Der det er hensiktsmessig vil også transkripsjonen justeres manuelt. Lydfilen slettes etter transkriberingen. Transkripsjonen vil anonymiseres og bare bli delt med intervjuerne og veilederne.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst i prosessen trekke tilbake ditt samtykke, og alle personopplysningene dine vil bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser om du ikke ønsker å delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt samtykke og personvern

Ved å gi ditt samtykke til dette informasjonsskrivet, gir du oss rett til å behandle informasjonen du gir oss under intervjuet. Samtykket vil bli innhentet muntlig i starten av intervjuet.

Personopplysningene vi henter inn om deg, vil bare bli brukt til formålene vi har informert om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Dataen vi får fra deg og din bedrift vil bli anonymisert i studien.

Forskningsprosjektet vil etter planen avsluttes i desember 2024. Da vil all personidentifiserende data som er innhentet om deg, bli slettet.

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

Har du spørsmål til studien eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved masteroppgaveveiledere Therese Egeland (therese.egeland@nhh.no) og Vidar Schei (vidar.schei@nhh.no)
- Institusjonens personvernombud (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 eller telefon: 532 11 500.

Med vennlig hilsen

Axel Fagerbakke & Jan Håkon Reinemo
Studenter ved Norges Handelshøyskole

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

Introduksjon

- Introdusere oss selv og takke for at informanten stiller opp.
- Be om samtykke til at intervjuet blir tatt opp og transkribert, og brukes til formål knyttet til masteroppgaven.
- Fortelle om prosjektet og formålet med intervjuet.
- Informere om anonymiteten til informanten, konfidensialitet, samtykkeerklæring og at vi tar opptak av intervjuet (kan slettes?, sier det i punkt 2), samt mulighetene for å trekke seg fra intervjuet.
- Intervjuet vil ha en varighet på 45 – 60 minutter.
- Informere om at informanten kan stille spørsmål underveis og i etterkant av intervjuet.

Aktuelle oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet

- Kan du forklare litt nærmere?
- Kan du gi noen konkrete eksempler?
- Hva er grunnen til at du mener dette?

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om deg selv og din utdanningsbakgrunn?
- Hvilken rolle har du i selskapet og hvor lenge har du jobbet der?
 - Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hva bruker du KI til i hverdagen og hvilke KI-programmer bruker du?

HOVEDDEL

DEL1: BRUK AV KI I BEDRIFTEN

1. Hva er din kjennskap til bruk av KI-verktøy?
 - a. Hvordan har du skaffet deg denne oversikten og kunnskapen?
2. Hvordan brukes KI verktøy blant bedriftens ansatte i dag?
 - a. Hvilke programmer benytte, og hvilke arbeidsoppgaver blir løst ved bruk av KI?
3. Hvor utbredt er bruken av KI blant bedriftens ansatte?
 - a. Hvem i bedriften benytter seg av slike verktøy, og hvem benytter seg ikke av det?
4. Har de ansatte fått noen form for veiledning eller kursing i bruk av KI-verktøy?
 - a. Har de fått kurs i prompting, etisk bruk eller ansvarlig bruk?
5. Hvor åpent snakker dere om bruk av KI internt i selskapet og eksternt til kunder?

DEL2: IMPLEMENTERING AV KI-RETNINGSLINJER I BEDRIFTEEN

Innlede her med: vi ønsker nå å høre med deg om retningslinjer for KI.

6. Har din bedrift retningslinjer for bruken av KI, og kan du eventuelt utdype om disse?
7. Var du involvert i utformingen eller implementeringen av KI-retningslinjene?
 - a. Hvis ja, på hvilken måte?
8. Hvordan ble KI-retningslinjene implementert i bedriften?

- a. Når var første gang retningslinjer for KI-bruk ble implementert, og har det vært endringer siden den gang?
 - b. Har bedriften samarbeidet eksternt med andre ressurser? Andre selskaper, organisasjoner, myndigheter?
9. Hvordan opplevde du prosessen med å utarbeide KI-retningslinjer?
- a. Var det noen spesifikke utfordringer i denne prosessen?
10. Hvordan ble de ansatte involvert i prosessen med å utarbeide KI-retningslinjer?
- a. Fikk dere/de opplæring eller informasjon underveis?

DEL3: OPPLEVELSE OG TOLKNING AV RETNINGSLINJER

11. Hvordan vil du beskrive de nåværende KI-retningslinjene i bedriften?
- a. Er de klare og lett forståelig?
12. Hvordan påvirker disse retningslinjene din daglige arbeidspraksis?
- a. Opplever du at KI-retningslinjene hjelper eller hindrer arbeidsflyten din? Gjerne forklar hvordan.
 - b. Opplever du at retningslinjene bidrar til økt eller redusert bruk av KI? Hvordan da?
13. Hvordan tolker du de etiske og juridiske aspektene ved retningslinjene knyttet til KI-bruk?
14. Opplever du at det er noen uklarheter eller gråsoner i retningslinjene?
15. Hva fungerer bra med dagens retningslinjer?
16. Hvordan synes du dagens retningslinjer fungerer?
- a. Er det lett å forstå og etterfølge retningslinjene?
 - b. Ser du noen mangler eller utfordringer med dagens retningslinjer?
17. Opplever du at dine kollegaer har den samme oppfatningen om hvordan de skal tolke retningslinjene?
18. Hva dreier samtalene seg om i organisasjonen når det gjelder bruk av KI?
- a. Er det struktur på opplæringen og samtalene, eller mer uformelt?

DEL4: AVSLUTTENDE REFLEKSJONER

19. Hvilket inntrykk sitter du igjen med av bedriftens retningslinjer for KI og den faktiske bruken av KI i bedriften?
20. Er det noe annet du vil legge til om det vi har snakket om i intervjuet?

Avslutning

Da er vi i utgangspunktet ferdig med de spørsmålene vi hadde forberedt på forhånd.

- 1) Har du spørsmål til oss?
- 2) Er det greit vi kontakter deg i fremtiden dersom vi skulle ha noen ytterligere spørsmål?

Takk for at du delte din tid og erfaring med oss. Det er bare til å ta kontakt dersom det kommer opp noen spørsmål eller du har noe mer du ønsker å dele.