

# Kunstig intelligens som medspiller i kunnskapsarbeid

Synnøve Bjørgum<sup>1</sup>, Tara Kenny<sup>1</sup>, Karen S. Osmundsen<sup>1</sup> og Kjersti B. Danilova<sup>1</sup>

<sup>1</sup>NHH Norges Handelshøyskole, Helleveien 30, 5045 Bergen  
synnove.bjorgum@nhh.no, karen.osmundsen@nhh.no, kjersti.danilova@nhh.no

**Abstrakt.** Store språkmodeller med generativ kunstig intelligens (KI) har fått mye oppmerksomhet de siste årene og har gjort sitt inntog på norske arbeidsplasser. I denne artikkelen presenterer vi funn fra en kvalitativ studie som undersøker hvordan kunnskapsintensive organisasjoner kan støtte og styrke kunnskapsarbeideres oppgaveutførelse gjennom implementering av KI. Studien er basert på intervjuer med 11 informanter i mediebransjen i Norge. Med utgangspunkt i et sosioteknisk perspektiv finner vi fire elementer som er særlig viktige for at KI skal styrke kunnskapsarbeideren i sin oppgaveutførelse. Vi diskuterer disse med særlig vekt på organisasjonskultur og ansvarlig digitalisering. Studien bidrar til å øke kunnskapen rundt hva som kreves for å få til samspillet mellom menneske og maskin i kunnskapsintensive organisasjoner.

**Nøkkelord:** Kunstig intelligens, KI, kunnskapsarbeid, menneske-maskin, sosioteknisk perspektiv, ansvarlig KI

## 1 Innledning

Generativ kunstig intelligens (KI) er en teknologi i kontinuerlig utvikling, som er i ferd med å endre betingelsene for verdiskaping, innovasjon og vekst i organisasjoner og samfunn. Stadig flere virksomheter ser muligheter for effektivisering og økt verdiskaping gjennom effektiv utnyttelse av KI i virksomhetens kjerneaktiviteter- og prosesser [1]. Likevel viser undersøkelser at til tross for store investeringer i KI-implementering, mislykkes mange organisasjoner med å integrere teknologien i virksomhetens kjerneaktiviteter på en måte som gir verdi. I en internasjonal undersøkelse gjennomført av BCG i 2024 karakteriserte bare 26% av respondentene organisasjonens KI-initiativ som vellykkede i den forstand at implementering av KI har skapt reell verdi. Organisasjonene som opplevde suksess, hadde i sine KI-initiativ brukt 70% av ressursene på mennesker og prosesser, og kun 30% på teknologi [2]. Dette kan tolkes i sammenheng med at fremtidens arbeidsliv vil benytte generativ KI for å styrke de menneskelige ressursene [3, 4], noe som krever et fokus langt utover selve teknologien [5]. Generativ KI medfører dessuten et bredt spekter av utfordringer knyttet til datasikkerhet, informasjonsskjevhet, og feilinformasjon. Stadig flere peker derfor på behovet for å ivareta styring og kontroll for å håndtere utfordringene som følger av teknologiutviklingen [6].

Generativ KI har særlig innvirkning på kunnskapsintensivt arbeid, som handler om å utnytte, skape eller distribuere kunnskap [7] for å løse ulike problemer og oppgaver

som krever fagkunnskap, et mangfold av ferdigheter og autonomi [8]. I slikt arbeid har menneskelig intellekt tradisjonelt vært avgjørende for verdiskaping, mens generativ KI nå spiller en stadig viktigere rolle [9]. Et tydelig eksempel ser man innenfor mediebransjen, der KI har potensiale for å skape radikale endringer i hvordan innhold både skapes og konsumeres [10], og hvor kunnskapsarbeid følgelig krever at menneskene i organisasjonen interagerer med KI i problemløsning og utførelse av ulike oppgaver.

I denne studien ser vi på *hvordan kunnskapsintensive organisasjoner jobber for at generativ KI skal kunne støtte og styrke menneskene i organisasjonen i deres oppgaveutførelse*. Vi utforsker dette spørsmålet gjennom en kvalitativ studie basert på intervjuer med totalt 11 informanter i tre virksomheter i mediebransjen. I vår tilnærming til temaet tar vi et sosioteknisk perspektiv [11], og ser på behovet for samspill mellom struktur, oppgaver, teknologi, og mennesker.

## 2 Litteratur

### 2.1 Generativ kunstig intelligens og forholdet menneske-maskin

Utviklingen innen generativ KI de siste årene, godt hjulpet av tilgang på store datamengder og økt prosesseringskraft [10], innebærer at KI nå utfører oppgaver med stigende hurtighet og presisjon, samtidig som bruksområdene kontinuerlig utvides [12]. Gevinstene ved å implementere KI kan potensielt være omfattende, blant annet ved å øke effektiviteten i arbeidsprosesser, forbedre beslutningskvalitet og videreutvikle eksisterende produkter og tjenester [3].

Blant de mest fremtredende problemene ved dagens KI er manglende forklarbarhet – den såkalte «black-box»-problematikken – og begrenset transparens, kombinert med fenomener som hallusinasjoner og informasjonsskjevhet i algoritmene [13]. Informasjonsskjevhet oppstår når datasettene som KI-modellene trenes på inneholder skjevheter eller feilinformasjon, noe som kan føre til utilsiktede konsekvenser og i verste fall skadelige utfall. Begrenset innsikt i hvordan KI-modeller fatter beslutninger gjør det utfordrende å forstå hvordan modellene kommer frem til sine svar og beslutninger, avdekke informasjonsskjevheter og sikre ansvarlig bruk av teknologien [12, 14].

Sentrale spørsmål relatert til KI berører forholdet menneske-maskin [15]. Etter hvert som teknologien utvikler seg, har KI i økende grad begynt å etterligne menneskelig intelligens – i den forstand at den kan utføre komplekse oppgaver som tradisjonelt har vært forbundet med menneskelige evner til å utføre kreativt og kunnskapsintensivt arbeid. KI-modellene utvikler seg også i retning av å bli mer autonome, det vil si utføre oppgaver og ta beslutninger uten direkte menneskelig kontroll. Som en konsekvens blir det stadig mer utfordrende å trekke et tydelig skille mellom menneskelig og kunstig intelligens [12]. Selv om KI innehar avanserte ferdigheter, finnes det likevel grenser for hva dagens KI-modeller kan oppnå uten menneskelig innblanding, særlig i situasjoner preget av kompleksitet og uforutsigbarhet [4]. Mange oppgaver krever dessuten abstrakt tenkning, intuisjon, erfaring og forståelse av kontekst, hvor mennesker har en styrke fremfor KI-modeller som har en teknisk og statistisk tilnærming til problemløsning [16]. Denne erkjennelsen har bidratt til et skifte i hvordan forholdet mellom

mennesker og KI forstås i organisasjonssammenheng: fra automatisering til det som betegnes som augmentering eller styrking av mennesker gjennom et samarbeid med KI [17, 15]. Davenport og Mittal [3] understreker at hensikten med KI-implementering ofte er å kombinere teknologiens styrker med menneskelige ressurser, for å realisere potensialet i samspillet mellom menneske og maskin. Denne tilnærmingen bygger på ideen om komplementaritet mellom menneskelig og kunstig intelligens [18]. Jarrahi [19] understreker dette gjennom et skille mellom ulike former for intelligens; mens KI ofte er overlegent i analytiske oppgaver, er mennesker sterkere innen intuitiv og abstrakt resonnering. I uforutsigbare beslutningssituasjoner forblir derfor mennesker en sentral ressurs for effektiv problemløsning. Jiang et al. [20, p. 2772] beskriver samspillet mellom mennesker og KI som «*et sosioteknisk system der KI og mennesker kan samarbeide på en gjensidig fordelaktig måte gjennom å utnytte sine individuelle styrker og sammen forbedre seg gjennom komplementær forbedring*». Et slikt forhold er imidlertid krevende å få til [21, 22, 14], og fordrer mer kunnskap om hvordan organisasjoner kan legge til rette for et verdiskapende samspill.

## 2.2 Det sosiotekniske perspektivet

Den sosiotekniske tilnærmingen anvendes for å beskrive, analysere og designe organisasjoner som er tilpasningsdyktige overfor samfunnsendringer og teknologiske fremskritt [23], gjennom en harmoni og balanse mellom det tekniske og det sosiale [11]. Et sosioteknisk perspektiv på organisasjoner hviler således på to hovedprinsipper; at organisasjonens ytelse avhenger av interaksjonen mellom sosiale og tekniske komponenter, og at felles optimalisering innebærer at disse må tilpasses hverandre for å oppnå maksimal samlet ytelse [23, 11].

Leavitts diamant [24] kan forstås som en strukturell tilnærming til det sosiotekniske perspektivet. Modellen består av fire gjensidig avhengige dimensjoner: *struktur, oppgaver, teknologi og mennesker*, og bygger på en antakelse om at enhver endring i én av disse dimensjonene vil påvirke de øvrige.

*Strukturdimensjonen* forstås her som den formelle organiseringen som styrer samhandling mellom individer og grupper [11]. I konteksten av KI-implementering forstås vi dette som å inkludere elementer som strategisk tilpasning, rolle- og ansvarsfordeling, metodisk tilnærming og medarbeiderinvolvering. Dette er avgjørende faktorer for at teknologi skal integreres på en måte som faktisk støtter organisasjonens mål og arbeidsprosesser [5, 25].

*Oppgavedimensjonen* refererer til de konkrete aktivitetene som bidrar til organisasjonens verdiskaping [24, 26], og retter oppmerksomheten mot hvordan arbeidsoppgaver fordeles og koordineres [25].

*Teknologidimensjonen* anerkjenner teknologi som en driver for organisasjonsendring [24]. I en organisatorisk kontekst fokuserer teknologidimensjonen ikke bare på teknologiens egenskaper, men også hvordan teknologien understøtter arbeidsprosesser, samt hvordan den gjøres tilgjengelig og benyttes på tvers av organisasjonen [27].

*Den menneskelige dimensjonen* setter søkelys på de ansatte som utfører arbeidsoppgavene, samt de ansattes kompetanse, som samlet muliggjør verdiskaping [24, 26]. Organisatorisk endring som følge av implementering av ny teknologi innebærer ofte et

behov for utvikling av ny kompetanse, ferdigheter og atferd blant de ansatte [25]. Sentralt i denne dimensjonen står også ledelse, ettersom ledere har et overordnet ansvar for å ivareta og utvikle menneskelige og teknologiske ressurser [28] samt en organisasjonskultur preget av felles verdier som kan støtte kontinuerlig læring, tilpasning og innovasjon [29].

### 3 Metode

Studien har en kvalitativ, utforskende tilnærming, noe vi fant hensiktsmessig for å undersøke et såpass nytt og dynamisk fenomen som generativ KI [30, 12]. Studien er basert på intervjuer i tre virksomheter i mediebransjen. Alle mediekonsernene er basert i Norge og eier både nasjonale og mer nisjefregede avishus. To av konsernene har også lokalaviser i sin portefølje. Ved å hente informanter fra flere mediekonsern fikk vi mulighet til å undersøke og sammenligne ulike tilnærminger til implementering og bruk av KI, innenfor samme bransjekontekst. Etter etablering av kontakt med kontaktpersoner i virksomhetene, ble ytterligere informanter rekruttert gjennom snøballmetoden. Det endelige utvalget omfattet 11 informanter, hvorav ledere sentralt i konsernet, direktører/redaktører i avishus og prosjektledere for KI. Alle informantene arbeidet med sosiotekniske aspekter knyttet til utvikling og implementering av KI. Av hensyn til anonymitet refererer vi i seksjon 4 til informantene ved hjelp av nummerering 1-11.

Vi gjennomførte intervjuene våren 2025. Disse hadde form av semistrukturerte dybdeintervjuer, ble gjennomført digitalt, og varte i gjennomsnitt bortimot en time. Vi snakket med informantene om ulike aspekter ved innføring og bruk av KI i virksomheten og eget arbeid, eksempelvis målsettinger, bruksområder, utfordringer og effekter. I etterkant ble intervjuene transkribert.

For å strukturere og analysere datamaterialet, anvendte vi tematisk analyse, med utgangspunkt i en Gioia-tilnærming [31]. Vi startet med å kode informantenes utsagn som førsteordensbetingelser - begreper og formuleringer som ligger tett opp til informantenes egne ord og perspektiver. Deretter så vi etter mønstre og sammenhenger mellom disse, og tolket dem videre til andreordensbetingelser, som representerer et mer analytisk og teoretisk nivå. Til slutt organiserte vi disse innsiktene i overordnede kategorier, som tar utgangspunkt i de fire dimensjonene fra Leavitts diamant og fremhever det sentrale i hver av disse for at generativ KI skal kunne støtte og styrke menneskene i organisasjonen i deres oppgaveutførelse.

### 4 Funn

Med utgangspunkt i Leavitt's [24] diamant, vil vi i det følgende presentere sentrale virkemidler mediehusene har iverksatt som har bidratt til at generativ KI har kunnet styrke brukere, dvs. journalister, i deres arbeidsutførelse. KI-løsningene vi har studert er i hovedsak basert på generativ KI, men i teksten bruker vi KI og generativ KI om hverandre. Figur 1 viser vår operasjonalisering av Leavitt's [24] diamant, og videre vil vi presentere funn knyttet til hver av komponentene i figuren.

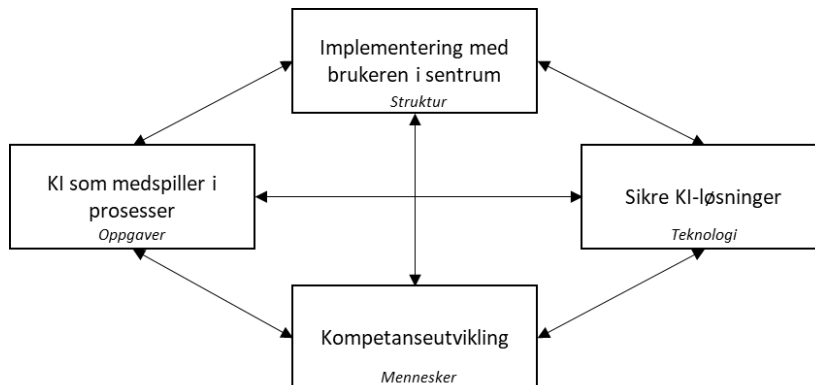


Fig. 1. Operasjonalisering av Leavitt's diamant - KI som medspiller

#### 4.1 Implementering av generativ KI med brukeren i sentrum

I intervjuene beskriver informantene at brukerne har stor grad av autonomi til å utforme sin egen arbeidsflyt, dvs. summen av brukernes arbeidsoppgaver fra ide til publisert produkt. En opplevelse av at KI-løsningene kommer til nytte i arbeidet og utvikles og implementeres med hensyn til brukernes behov er derfor avgjørende. I denne kontekst spiller særlig KI-teamenes struktur og sammensetning, samt medarbeiderinvolvering, sentrale roller.

**Tverrfaglige og fleksible KI-team, med brukeren i sentrum.** For å sikre at KI-verktøy utvikles i tråd med å støtte bruker i sin arbeidsflyt, forteller våre informanter at sammensetningen av KI-utviklingsteamene er avgjørende. Våre funn viser særlig til viktigheten av fleksibilitet og tverrfaglighet i teamsammensetningen. Teamene som arbeider med KI-utvikling i mediehusene er fleksible, i så måte at det er forretningsbehovet som i stor grad styrer rolle- og ansvarsfordelingen. Videre er de tverrfaglige, hvor faglig bakgrunn, kompetanse, og motivasjon, avgjør teamsammensetningen. Informant 10 forklarer det slik: *«Når man skal jobbe med redaksjonelle prosjekter spesielt, må man ha noen som er på den redaksjonelle siden. Og så trenger man utviklingskompetanse, man trenger data, man trenger noe kommersielt inn. Det gir seg ofte litt naturlig når man skal prøve å ramme inn et prosjekt, så ser man hvilke typer roller det er behov for der. Og så henter man inn personer som passer de rollebeskrivelsene, og som kan ha motivasjon for å være med og bidra inn i prosjektet».*

Et mediekonsern har også etablert en redaksjonell 'KI-hub' for å sikre tverrfaglig samarbeid og tilpasning av KI-verktøy til journalistisk praksis, hvor målet er å koble utviklingsressurser sammen med innsikt fra redaksjonell hverdag. Informant 2 utdyper: *«Jeg har vært ansvarlig for å få folk til å jobbe sammen fra ulike team... Vi har [...] kobla på journalister og redaktører i en spesialisert KI-hub».* KI-huben består av åtte brukere fra ulike mediehus og sikrer at teknologien blir testet av brukere, før teknologien utvikles videre. Informant 2 fortsetter: *«På sitt beste er det en positiv sirkel hvor vi får en idé, tester den raskt, får gode tilbakemeldinger og itererer videre».*

**Medarbeiderinvolvering for å sikre relevante KI-verktøy.** Informantene forteller hvordan medarbeiderinvolvering forbedrer KI-utviklingsarbeidet. Informant 11 utdyper dette: *«Det vi er opptatt av det er å involvere journalistene tidlig, at de får komme med innspillene. Jeg har en liste på 20 verktøy jeg har lyst til å lage, men det er ikke sikkert at det er de 20 viktigste verktøyene. Jeg har behov for at de kan komme med meningene sine, fortelle hvordan de bruker verktøyene og hvilket problem de ønsker eller trenger å få løst».*

Andre metoder som blir brukt for å samle innspill for forbedring av verktøy med generativ KI er enkle tekniske løsninger for tilbakemelding, samt generelt korte kommunikasjonslinjer, som gjør det enklere for brukere å melde innspill direkte til prosjektteamene. Å involvere brukere har en betydning for å synliggjøre redaksjonelle behov og for å bidra til relevans i verktøyutviklingen. I tillegg har involveringen et mål om å skape nysgjerrighet om kunstig intelligens blant brukerne, og informantene opplever at det også har en motiverende og engasjerende effekt. I neste delkapittel vil vi se nærmere på hvordan virksomhetene har gått frem for å motivere og engasjere brukerne til å adoptere verktøyene med kunstig intelligens inn i sin arbeidsflyt.

#### 4.2 Generativ KI som medspiller i arbeidsprosesser

Informanter viser til at bruk av generativ KI medfører mange muligheter for forbedring av brukernes arbeidsflyt. Samtidig understreker informantene at de viktigste ressursene i mediehusene er brukerne selv, med sin menneskelige intelligens - det er dette abonnentene betaler for. Å bruke generativ KI som medspiller kan derimot bidra til å styrke det brukerne produserer, og hjelpe dem til å jobbe mer effektivt. Begrensninger og utfordringer ved teknologien former i stor grad bruken og gjør at KI kan være en god medspiller, men ikke bør brukes som en selvgående kollega.

**KI som medspiller.** Informantene forteller om en rekke bruksområder for KI i journalistenes arbeid. KI benyttes for eksempel til gjennomlesning av store filer og prosessering av store mengder informasjon, som for eksempel årsrapporter og statsbudsjett. Videre viser informantene til at KI bidrar med inspirasjon og kreativitet, for eksempel gjennom anvendelse av teknologien i idégenereringsfasen. Et eksempel som trekkes frem av informantene, er hvordan generativ KI kan bidra med forslag til titler eller oppfølgingssaker. Informant 4 forklarer dette på følgende måte: *«Du har skrevet en sak. Den er ute. Den er blitt lest godt. Den er på vei til papiravisen. Men hva er neste steg? Da legger journalisten saken inn i Sandkassen og ber om forslag til oppfølgingssaker. Altså nesten hver eneste gang så opplever vi at det kommer forslag som ikke vi har tenkt på selv».* Et annet mål er at teknologien som introduseres for brukerne skal bidra til å styrke det journalistiske arbeidet, blant annet ved å tilrettelegge for 'gravesaker'. En av informantene uttrykker dette slik: *«Gullet, i hvert fall de neste par årene, kan ligge i å klare å bruke kunstig intelligens til å ta ut informasjon som en ellers ikke hadde klart å ta ut. Og innen den undersøkende journalistikken, den gravende journalistikken, så tror jeg jo det er mulig å gjøre ordentlig oppsiktsvekkende og viktig arbeid med hjelp av kunstig intelligens»* (1-6). Eksempelvis beskriver en som arbeider i en lokalavis, at

Kunstig intelligens som medspiller i kunnskapsarbeid

generativ KI hadde gitt økt innsikt i hva deres lokalt folkevalgte fremmer og stemmer på i Stortinget, og således bidratt til å avdekke avvik mellom politikernes kommunikasjon med lokalsamfunnet og deres faktiske stemmegivning i nasjonalforsamlingen.

En annen oppgave som nå i stor grad er effektivisert ved hjelp av språkmodeller basert på generativ KI er såkalt 'kompislesing', som er en etablert praksis der en kollega gjennomgår en artikkel før publisering. Informant 5 påpeker: *«Kompislesing krever jo to mennesker. Den som har skrevet det, og den som skal lese. Hvis journalisten kan få denne tjenesten av generativ KI, som har lært seg opp på alle artiklene vi har hatt, så er det jo mye mer effektivt»*. KI-baserte kompisleesere fungerer som et effektivt verktøy for kvalitetssikring i slutfasen av den journalistiske prosessen. Slike systemer identifiserer grammatiske feil, foreslår ordforklaringer og gir innspill til strukturelle forbedringer før ferdigstilling av saken. For å promotere ferdige saker har ett av mediekonsernene utviklet et program basert på generativ KI, som genererer videoer basert på saker, og som kan vises på skjermer på for eksempel transportmidler og Oslo S.

**- men ikke som selvgående kollega.** Journalistikken er kjernevirksomheten for mediehusene, hvor det stilles høye krav til kvalitet på arbeidet og til etiske hensyn, og deres samfunnsansvar som formidlere av nyheter og informasjon vektlegges. Informantene trekker frem bekymringer knyttet til utfordringer ved dagens KI-løsninger, som hallusinasjoner, informasjonsskjevheter i datagrunnlaget og et visst preg av å være utviklet innenfor en amerikansk kontekst som ikke alltid er sammenliknbar med den norske. Informantene uttrykker derfor skepsis til å bruke KI som verktøy for produksjon av nyhetssaker alene, men peker på at KI heller bør brukes for å støtte brukere i deres arbeid gjennom særlig forenkling og effektivisering av arbeid som flere har oppfattet som tidkrevende og lite engasjerende. Informant 7 forklarer det sånn: *«Det er de kjedelige tingene vi tar bort ved å implementere KI. KI skal ikke ta jobben din. KI skal ikke skrive artikler for deg. KI skal hjelpe deg med å finne kilder, lese store dokumenter, gjøre research for deg»*.

Informantene opplever at kvaliteten på det generativ KI produserer varierer. Det fremheves derfor at det er viktig at brukeren har et bevisst forhold til teknologiens begrensninger og at alt KI-generert innhold skal kvalitetssikres før det publiseres: *«Vi må kvalitetssikre at det som lages og gjøres med KI, har en like høy kvalitetssikring som ting vi gjør manuelt. Vi er en kunnskapsbedrift, en tillitsbedrift, og det er ikke bestandig at det går som hånd i hanske med teknologimodeller og KI-modeller» (I-9)* I den grad generativ KI brukes til å utarbeide utkast til artikler basert på eksisterende kilder eller saker, understreker informantene at slike utkast alltid skal kvalitetssikres av mennesker for eventuell publisering, men at teknologien kan bidra til å fremskynde leveransen av et førsteutkast.

### 4.3 Sikre KI-løsninger

For at brukerne skal kunne utnytte KI som medspiller, må de også stole på at den tilfredsstillende krav til datasikkerhet og personvern. For å møte disse utfordringene står bevisste valg av plattformer og leverandører sentralt.

**Bevisste valg av plattformer og leverandører.** Bevisste teknologivalg handler om valg av leverandører og plattformer, for å ivareta datasikkerhet, eierskap til data og mulighet for skreddersøm av løsningene. Avhengighet av store, internasjonale aktører er her en bekymring. Der virksomhetene benytter seg av KI-modeller levert av tredjepartsaktører, har de spesielt fokus på å sikre trygg tilgang til data gjennom gode avtaler med leverandørene: «*Vi har jobbet hardt med å sikre de beste tilgangene, og gode avtaler med leverandørene, sånn at vi kan bruke vårt interne innhold på en trygg måte innenfor de plattformene*» (I-7).

For å hindre utfordringer rundt datasikkerhet, har to av konsernene skapt sine egne plattformer med verktøy basert på generativ KI, heretter betegnet som sandkasser. Informantene forklarer funksjonene ved denne som følger: «*Det er en nettside for oss der vi logger inn med innlogginga vår via konsernet. Når vi lander der, er det flere funksjoner som er samla.*» (I-4); «*I KI sandkassa har vi tekstforbedring, søkemotoroptimalisering, Facebook-postforslag, tittelforslag, sammendrag, pluss vanlig chat.*» (I-2).

Egenutviklede KI-plattformer bidrar til trygghet, skreddersøm, og økt bruk. Fordelelen med sandkasser er at virksomhetene har kontroll på dataene sine, samtidig som de kan skreddersy verktøyene med generativ KI til brukernes behov. De mest brukte funksjonene settes videre inn i skriveverktøyene for å øke sømløsheten i brukerens arbeidsflyt. Informant 10 forklarer: «*Særlig med KI-verktøy som går gjennom tekst og den type ting, er jo veldig nyttig å ha inn i skriveverktøyet og ikke som et sidestilt verktøy, selv om det også funker. Men jo færre steder journalistene må gå for å løse ting jo bedre.*» Informantene forteller også om hvordan sandkasser videre stimulerer til økt eksperimentering med og anvendelse av KI som støtte i arbeidsutførelsen. Enkle brukergrensesnitt og tiltak for å sikre teknisk trygghet reduserer den opplevde risikoen blant brukerne for å ta teknologien i praktisk bruk. En informant presiserte hvordan sandkassen var tatt i bruk på tvers av mediehusene: «*De første ukene etter vi lanserte for et år siden, hadde vi 150–200 brukere i uken. Nå de siste månedene, har vi hatt rundt 600 brukere, så cirka halvparten i uken. Det synes vi er et mål på at vi har laget noe som faktisk blir brukt og som gir verdi*» (I-2).

#### 4.4 Utvikling av menneskene i organisasjonen gjennom kompetanseutvikling

I grove trekk viser funnene våre til tre grupperinger av journaliser basert på deres KI-adopsjon: de som kaster seg over teknologien; de som tar teknologien i bruk om de ser nytten og opplever at de mestrer den; og de som er mer skeptiske. Funnene våre tyder på at den midterste grupperingen er den største, og at den vokser i takt med at skepsisen mot generativ KI avtar: «*Vi har gått fra at journalistene i virksomheten opplevde at generativ KI var noe skummelt, til at det nå bare er ett av mange nyttige arbeidsverktøy i hverdagen*» (I-2). Nettopp det å tydeliggjøre nytten av KI for brukernes arbeidshverdag, fremheves av informantene som et viktig grep for å redusere KI-skepsisen. Dessuten er det å lære om generativ KI og bli kompetente brukere viktig både for å bruke og videreutvikle bruken av teknologien, og for at brukere skal ha tilstrekkelig kompetanse i møte med hvordan generativ KI brukes av andre aktører.

**Eksperimentering og tydeliggjøring av nytte som motivasjonskilder.** Brukerne har også andre verktøy som støtter det journalistiske arbeidet. For å motivere dem til å ta i bruk KI og støtte opp under bruken, fremheves eksperimentering og tydeliggjøring av nytten. Noen informanter understreker at det ikke ville vært hensiktsmessig å påtvinge bruk, ettersom teknologien fortsatt har svakheter. Derimot har de mål om å motivere medarbeiderne til å både bruke og eksperimentere med KI-verktøyene; å teste nye funksjoner og vurdere hvordan disse kan være til nytte i deres egen journalistiske praksis. Informant 10 forklarer: *«For å få med seg folk, så må de forstå. Det må være en historie der som forteller hvorfor man skal gjøre dette for å få til dette»*. En kultur som fremmer åpenhet og eksperimentering fremheves som viktig i denne sammenheng: *«Det å ha en åpen og nysgjerrig kultur tror jeg er helt avgjørende, og at man har mennesker som er motiverte og interesserte i å eksperimentere og teste ut,»* (I-10). I tillegg til eksperimentering, viser informantene våre til verdien av å tydeliggjøre den umiddelbare nytten teknologien kan ha for brukernes daglige arbeidsflyt: *«Ved å vise helt konkrete eksempler og at man tydelig klarer å illustrere de mulighetsrommene, så tror jeg også de hardeste skeptikerne da har sett at dette kanskje ikke var helt som de trodde»* (I-3).

Samtidig påpekes det å tilrettelegge for kompetanseheving blant brukerne som viktig for å stimulere til økt KI-anvendelse: *«Det å skape bruk blant journalistene handler om at vi både har utviklet funksjonalitet basert på hva journalistene ønsker seg, og det at vi har – samtidig som vi har utviklet ny funksjonalitet – drevet kompetanseheving»* (I-2).

**Kompetanseutvikling som virkemiddel for KI-bruk.** Våre funn antyder at det finnes individuelle forskjeller i kompetansenivå blant brukerne, men det kommer tydelig frem at det generelt er behov for å styrke KI-relatert kompetanse. Kompetanseheving skjer i stor grad gjennom eksperimentering og bruk av teknologien, *«fordi skal man bli god, så er det læring, læring, læring. Det er å stå og si at 'se her, så smart det er å bruke det til det', men det er noe journalistene må teste ut selv»* (I-3). De tidligere omtalte sandkassene har spilt en sentral rolle i å legge til rette for slik eksperimentering, gjennom å tilrettelegge for utforskning og læring ved å ufarliggjøre teknologien og senke terskelen for bruk blant brukerne.

I tillegg til å tilby grunnleggende kurs for å heve KI-kompetansenivået i virksomheten, tilbyr noen mediehus også mer avanserte og fokuserte KI-kurs for de ivrigste brukerne. Et eksempel er fra informant 7, som forklarer: *«Vi har hatt et kursløp med Institutt for Journalistikk for mer avansert bruk av KI i undersøkende journalistikk. For å kunne spisse seg mer inn mot det. Så vi har prøvd å legge til rette både for at det er en bred basiskunnskap, men at de som er mest interessert og kanskje har mest utbytte av det, også får tilgang på kursing til å kunne bruke det på en god måte»*.

## 5 Diskusjon

I denne studien har vi tatt et sosioteknisk perspektiv for å forstå hvordan kunnskapsintensive organisasjoner jobber for at generativ KI skal kunne støtte og styrke menneskene i organisasjonen i deres oppgaveutførelse. Det sosiotekniske perspektivet

vektlegger at innføring av teknologi ikke skjer i isolasjon; teknologien må sees i sammenheng med organisasjonens strukturer, oppgaver og mennesker [24]. Våre funn indikerer at generativ KI som medspiller for kunnskapsarbeidere fordrer et sosioteknisk samspill, hvor menneskelige ressurser og teknologiske løsninger må utvikles kontinuerlig og i parallell [32]. For å få til dette er det avgjørende med en ansvarlig tilnærming til utvikling og bruk av KI [33, 34] samt en organisasjonskultur som fremmer kontinuerlig læring, tilpasning, og innovasjon [29].

### 5.1 Støttende organisasjonskultur

I følge Wade & Shan [35] er undervurderte kulturelle barrierer en av de vanligste årsakene til at organisasjoner ikke lykkes med å nå de målene de har satt seg for digitaliseringsarbeidet. Kultur handler ikke bare om hva som er dokumentert som 'våre verdier'; det handler om hva mennesker i organisasjonen anser som aksepterte måter å gjøre ting på [29]. Dermed kan kultur være en sterk muliggjører – eller en stor hindring – for digitalisering. Litteraturen trekker frem kulturelle verdier som fleksibilitet, samarbeid, læring, og vilje til eksperimentering som betydningsfulle for å lykkes med digitaliseringsarbeid [36]; verdier som også fremgår som avgjørende i denne studien.

Vi finner at tverrfaglig samarbeid, fleksible arbeidsstrukturer, og høy grad av brukerinvolvering fremstår som kjerneelementer i den brukerorienterte KI-utviklingen hos mediehusene. Høy grad av involvering bidrar ikke bare til utvikling av relevante KI-løsninger for brukerne; deres fagekspertise og erfaring med kunden og kontekst bidrar til å heve kvaliteten på KI-løsningene [37]. Forskning har videre vist at samarbeid utover organisasjonens grenser kan bidra til økt digital modenhet og innovasjonsevne. Slikt samarbeid kan foregå gjennom for eksempel samarbeidsavtaler, digital duggnad ('crowdsourcing'), digitale plattformer, eller deling av erfaringer og kunnskap i ulike arenaer [28]. I denne studien fant vi at virksomhetene delte generøst av egenutviklede KI-løsninger, på tvers av mediehusene. Dette er trekk som gjenspeiler såkalte samarbeidende digitale økosystemer; hvor ulike aktører, gjerne konkurrenter, jobber sammen mot et felles mål [38], for eksempel knyttet til deres felles samfunnsansvar.

En kultur som oppfordrer til eksperimentering og hvor det å prøve og feile anerkjennes som en naturlig del av læringsprosessen har vist seg å være avgjørende for aksept og anvendelse av ny digital teknologi [28]. I denne studien finner vi at det også gjelder for generativ KI, hvor betydningen av interne plattformer som gir trygge rammer for utforskning av teknologien (f.eks. sandkasser) særlig vektlegges som en motivasjonsfaktor og forutsetning for å redusere skepsis til og øke adopsjon av KI-løsninger i arbeidshverdagen.

I en lærende organisasjon må ansatte videre gis anledning til å utvikle seg gjennom kompetanseutvikling [28]. I møte med en KI-drevet arbeidshverdag er det avgjørende at brukerne lærer seg å bruke og samhandle effektivt med KI-løsninger, for å kunne utnytte teknologiens fulle potensial [39] og videre styrke dem i deres arbeidsutførelse [17]. Å øke medarbeidernes KI-kompetanse er ikke bare vesentlig for effektiv bruk; det kan også redusere usikkerhet og motstand mot endring forårsaket av manglende tillit til eller forståelse for teknologien [40, 9].

Grunnleggende forståelse for teknologien gir også brukerne bedre grunnlag for å kunne identifisere hvilke deler av arbeidsflyten generativ KI kan støtte, og gi relevante og konstruktive tilbakemeldinger i utviklingsarbeidet. Wu-Gehbauer et al. [41] fremhever at mangel på KI-kompetanse kan føre til kognitiv dissonans og frustrasjon blant ansatte i møte med KI, særlig når teknologien skiller seg markant fra de systemene man er vant til å bruke i sin daglige praksis. I den sammenheng foreslås tiltak som eksterne innføringskurs, interne opplæringsprogrammer, og kollegaveiledning fra ansatte med relevant erfaring [5]. Samtidig er det ikke tilstrekkelig at opplæring kun tilbys i regi av arbeidsgiver [29]. De ansatte bør også motiveres til å ta personlig ansvar for egen læring, og oppfordres til kontinuerlig kompetanseutvikling [42] for å styrke sine digitale ferdigheter. Her kommer også eksperimentering igjen til nytte; våre funn viser at mye av læringen skjer i forbindelse med brukernes utforskning med teknologien.

## 5.2 Ansvarlig KI

Denne studien handler om hvordan KI kan styrke kunnskapsarbeidere i deres arbeid, men dagens KI har sine begrensninger og risikoer. I den kontekst handler *ansvarlig KI* om å utnytte mulighetene som ligger i teknologien, samtidig som man søker å redusere mulige negative konsekvenser [43, 34]. ‘Ansvarlighet’ i denne sammenheng er et begrep som favner bredt, og inkluderer temaer som blant andre datasikkerhet, personvern, etikk, sosialt ansvar, og bærekraft [44], og ikke minst balansen mellom menneske og maskin [15, 45]. I det følgende vil vi i lys av våre funn trekke frem tre sentrale virkemidler for ansvarlig bruk av KI i kunnskapsintensive bransjer: kritisk tilnærming til teknologi, utvikle digital kompetanse, og en balanse mellom menneske-maskin som utnytter og vektlegger komplementære styrker.

For å opprettholde kundenes og omgivelsenes tillit, er det vesentlig at kunnskapsintensive organisasjoner tar ansvarlige valg og leverer på sitt samfunnsansvar [7]. Litteraturen viser til viktigheten av at ledere operasjonaliserer KI-reguleringer og prinsipper gjennom konkrete retningslinjer, tiltak og praksiser [46, 43]. I denne sammenheng trakk våre informanter særlig frem datasikkerhet og kvaliteten på innhold produsert av generativ KI som utfordringer man søkte å håndtere blant annet gjennom bevisste valg av plattformer og nøye utforming av avtaler med tredjepartsaktører. Utvikling av egne plattformer (sandkasser) ble benyttet for å tilgjengeliggjøre KI-verktøy som hadde vært gjennom godkjenningsprosesser for å sikre kontroll. Videre fant vi at tverrfaglig samarbeid, god kommunikasjon, og gjensidig innsikt i hverandres kunnskapsdomener fungerte som virkemidler for å utvikle KI-verktøy som både oppfyller tekniske krav og møter organisatoriske behov [29].

Vi har allerede fremhevet betydningen av kompetanseutvikling for å støtte oppunder teknologibruk, læring og innovasjon. Tilstrekkelig digital kompetanse i organisasjonen er også viktig for å støtte oppunder ansvarlig KI i organisasjonen. På den ene siden må ledere ha en forståelse for teknologiens egenskaper, muligheter, forutsetninger, og konsekvenser [28]. På den andre siden må brukerne, kunnskapsarbeiderne, inneha en grunnleggende forståelse for teknologien for å evne å ikke bare bruke denne på riktig måte, men også ha kunnskap om utfordringer knyttet til KI, forstå i hvilke sammenhenger KI bør brukes og ikke, samt stille kritiske spørsmål til det som KI produserer.

KI kan brukes til å automatisere og erstatte menneskelige aktiviteter, eller styrke den menneskelige verdien ved å forenkle, effektivisere, og øke kvaliteten på arbeidet [15]. Som følge av disse mulighetene finner man i organisasjoner i dag varierende bruk av KI i arbeidsutførelsen; fra KI som en selvstendig kollega til KI som en komplementær støttespiller [47]. Våre funn tyder på at generativ KI som medspiller i praksis handler om å få til en god balanse mellom KI-støtte og menneskelig innsats og autonomi [18], noe som kanskje er særlig relevant i kunnskapsarbeideres arbeid når kvalitet, etikk, og samfunnsansvar er særlig sentralt i arbeidsutførelsen. Denne balansen bør videre reflektere styrkene til mennesket versus generativ KI [3] og hvordan disse kan komplementeres på en måte som styrker kunnskapsarbeideren i sin arbeidsutførelse [17, 22]. Dette er i tråd med Sabherwal & Grover [45] som blant annet argumenterer for at ansvarlig bruk av KI til gode for organisasjoner og samfunn forutsetter at KI i hovedsak brukes til å forbedre og styrke snarere enn å automatisere eller erstatte menneskelig aktivitet, og at menneskets styrker som resonnering og menneskelige verdier bevares.

### 5.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Forskere innenfor IS-feltet har oppfordret til at IS-forskning i sterkere grad burde ta et sosioteknisk perspektiv [11] og bidra til ansvarlig digitalisering og ansvarlig KI ved å fokusere mer på konsekvensene av og forutsetningene for innføring og bruk av KI [33, 48]. Denne studien illustrerer hvordan verdien av generativ KI som medspiller avhenger av en dynamisk tilpasning mellom mennesker, oppgaver, struktur, og teknologi. Dette er i høy grad en kontinuerlig oppgave, og ikke noe som bør ansees som et engangsprosjekt.

Studien har flere praktiske implikasjoner som er relevante ikke bare spesifikt for organisasjoner i mediebransjen, men for kunnskapsintensive organisasjoner generelt. For at generativ KI skal være en medspiller som styrker kunnskapsmedarbeidere i deres arbeid og derved gir verdi for organisasjonen, må ledere vektlegge flere forhold. For det første må implementering av KI i organisasjonen planlegges og gjennomføres på en måte som sikrer at teknologiens brukere står i sentrum. Her er grunnleggende virkemidler tverrfaglige team og involvering av brukerne fra starten av. For det andre må KI integreres i arbeidsprosesser som en medspiller som kan støtte kunnskapsarbeiderne i deres arbeid, noe som krever forståelse for arbeidsprosessene og for hvordan KI best kan utnyttes. For det tredje kreves et bevisst forhold til teknologien og tilhørende utfordringer, og til hvilke plattformer og leverandører som er best egnede for å møte organisasjonens behov og oppnå nødvendig datasikkerhet og kontroll. Sist, men ikke minst, må mennesket stå i fokus. Ledere må sikre tilstrekkelig digital kompetanse i organisasjonen og en organisasjonskultur med verdier som åpenhet og læring. Ansvarlig utvikling og bruk av KI krever også at ledere ser og verdsetter menneskene i organisasjonen, og jobber for en hensiktsmessig balanse menneske-maskin.

Kunstig intelligens som medspiller i kunnskapsarbeid

#### **5.4 Begrensninger og forslag til videre forskning**

Da studien består av 11 intervjuer med personer i lederstillinger innen samme type bransje, anbefaler vi at videre forskning inkluderer flere bransjer og ulike typer stillinger, for å fange opp flere opplevelser av fenomenet. Vi ser også at det kan være interessant å undersøke hvordan KI som medspiller i kunnskapsarbeid kan påvirke virksomheters verdiskaping, og mener at en kvantitativ tilnærming også kan være gunstig for videre forskning.

## **6 Konklusjon**

I denne studien har vi sett på hvordan kunnskapsintensive organisasjoner kan styrke kunnskapsmedarbeideres oppgaveutførelse gjennom implementering av KI. Gjennom et sosioteknisk perspektiv har vi kommet frem til fire elementer som sammen representerer sentrale faktorer for at KI skal bli en medspiller for brukeren og dermed styrke kunnskapsarbeideren. Basert på disse diskuterer vi særlig betydningen av en støttende organisasjonskultur og en ansvarlig tilnærming til KI for kunnskapsintensive virksomheter. Studien er basert på mediebransjen og journalistikk, men vi mener at studien er relevant også for andre kunnskapsintensive virksomheter.

Datainnsamlingen ble utført i mars 2025 og gir et representativt bilde av mediebransjens tilnærming og implementering av KI, på gjeldende tidspunkt. Vi vil likevel understreke at teknologi basert på generativ KI er i rask utvikling, noe som aktualiserer mer fremtidig forskning på temaet.

## Referanser

1. Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., Chui, M., & Hall, B. (2025). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. McKinsey & Company.
2. de Bellefonds, N., Charanya, T., Franke, M. R., Apotheker, J., Forth, P., Grebe, M., Luther, A., de Laubier, R., Lukic, V., Martin, M., Nopp, C., & Sassine, J. (2024, October). *Where's the value in AI?* Boston Consulting Group.
3. Davenport, T. H., & Mittal, N. (2023). How companies can prepare for the coming "AI-first" world. *Strategy & Leadership*, 51(1), 26–30.
4. Fabri, L., Häckel, B., Oberländer, A. M., Rieg, M., & Stohr, A. (2023). Disentangling Human-AI Hybrids: Conceptualizing the Interworking of Humans and AI-Enabled Systems. *Business & Information Systems Engineering*, 65(6), 623–641.
5. Fountaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard business review*, 97(4), 62-73.
6. Bantourakis, M., & Venturini, F. (2025, 21. januar). *The impact of GenAI on the creative industries, and the ethics and governance we must put in place*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/the-impact-of-genai-on-the-creative-industries/>.
7. Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Harvard Business School Press.
8. Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2011(3), 56-63.
9. Chowdhury, S., Budhwar, P., Dey, P. K., Joel-Edgar, S., & Abadie, A. (2022). AI-employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, sociotechnical systems and organisational socialisation framework. *Journal of Business Research*, 144, 31-49.
10. Blake, J. (2024). *AI Revolution : The Future Unveiled*. (1st ed.). eBookit.com.
11. Sarker, S., Chatterjee, S., Xiao, X., & Elbanna, A. (2019). The Sociotechnical Axis of Cohesion for the IS Discipline: Its Historical Legacy and its Continued Relevance. *MIS Quarterly*, 43(3), 695-A5.
12. Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. Managing artificial intelligence. *MIS Quarterly*, 45(3), (2021).
13. Taulli, T. (2023). *Generative AI: How ChatGPT and Other AI Tools Will Revolutionize Business* (1st ed.). Apress.
14. Hassan, R., Nguyen, N., Finserås, S.R., Adde, L., Strümke, I. and Støen, R., 2025. Unlocking the black box: Enhancing human-AI collaboration in high-stakes healthcare scenarios through explainable AI. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, p.124265.
15. Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.
16. Strümke, I. (2023). *Maskiner som tenker*. Kagge forlag.
17. Hougaard & Carter (2025) *More Human: How the Power of AI can Transform the Way You Lead*. Harvard Business Review Press.
18. Mollick, E. (2024). *Co-Intelligence: Living and Working with AI*. Penguin.

## Kunstig intelligens som medspiller i kunnskapsarbeid

19. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
20. Jiang, N., Liu, X., Liu, H., Lim, E. T. K., Tan, C.-W., & Gu, J. (2023). Beyond AI-powered context-aware services: the role of human–AI collaboration. *Industrial Management & Data Systems*, 123(11), 2771–2802.
21. Anthony, C., Bechky, B.A., Fayard, A-L. (2023) “Collaborating” with AI: Taking a System View to Explore the Future of Work. *Organization Science*, 34(5), 1672-1694.
22. Klovning, K., Svåsand, H.H. and Danilova, K.B. (2024, November). Kunstig intelligens og kreativitet. *Norsk IKT-konferanse for forskning og utdanning* (No. 2).
23. Walker, Guy & Stanton, Neville & Salmon, Paul & Jenkins, Daniel. (2008). A Review of Sociotechnical Systems Theory: A Classic Concept for New Command and Control Paradigms. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 9. 479-499.
24. Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches. *New Perspectives in Organization Research*, 55–71.
25. Cummings, T. G., Worley, Christopher G, & Donovan, Paul. (2020). *Organization development and change* (EMEA edition.). Cengage Learning.
26. Robertson, J., Botha, E., Oosthuizen, K., & Montecchi, M. (2025). Managing change when integrating artificial intelligence (AI) into the retail value chain: The AI implementation compass. *Journal of Business Research*, 189, 115198.
27. Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems* (Vol. 2, p. 1981). Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre.
28. Iden, J., Danilova, K., & Osmundsen, K. (2022). *Digitaliseringsledelse*. Fagbokforlaget.
29. Kane, G. C., Phillips, Anh Nguyen, Copulsky, Jonathan R, & Andrus, Garth R. (2019). *The technology fallacy: how people are the real key to digital transformation*. The MIT Press.
30. Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). *Research methods for Business Students* (9. Utg.). Pearson.
31. Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
32. Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective. Part I: The Causes. *MIS Quarterly*, 1(3), 17–32.
33. Dennehy, D., Griva, A., Pouloudi, N., Dwivedi, Y.K., Mäntymäki, M. & Pappas, I.O. (2023). Artificial intelligence (AI) and information systems: perspectives to responsible AI. *Information Systems Frontiers*, 25(1), pp.1-7.
34. Mikalef, P., Conboy, K., Lundström, J.E. & Popovič, A. (2022). Thinking responsibly about responsible AI and ‘the dark side’ of AI. *European Journal of Information Systems*, 31(3), pp.257-268.
35. Wade & Shan (2020). Covid-19 has accelerated digital transformation, but may have made it harder not easier. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), 213–220.
36. Hartl, E., & Hess, T. (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*. In Twenty-Third Americas Conference on Information Systems (pp. 1-10).
37. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. Utg.). Pearson International Content

38. Osmundsen, K., Costabile, C., Bygstad, B., & Iden, J. (2023). Diversity in Digital platform ecosystems: Purposes, Governance, and Outcomes. *MCIS & MENACIS, Madrid 2023*
39. Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia computer science*, 200, 1024-1030.
40. Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434.
41. Wu-Gehbauer, M., Rosenkranz, C., & Hennel, P. (2024). Understanding Cognition in the Development of Artificial Intelligence-based Systems: An Exploration of Cognitive Fit and Supporting Mechanisms. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2024)*.
42. Osmundsen, K. S., & Iden, J. (2025). Capabilities for Digital Transformation Competencies. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 37(1), 5.
43. Danilova, K.B. & Klotz, A. (2024). Managing responsible AI in organizations. *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT*, Bergen, November 2024.
44. Pappas, I.O., Mikalef, P., Dwivedi, Y.K., Jaccheri, L. & Krogstie, J. (2023). Responsible digital transformation for a sustainable society. *Information Systems Frontiers*, 25(3).
45. Sabherwal, R. & Grover, V. (2024). The societal impacts of generative artificial intelligence: A balanced perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 25(1), pp.13-22.
46. Cuéllar, M.F., Larsen, B., Lee, Y.S. & Webb, M. (2024). Does information about AI regulation change manager evaluation of ethical concerns and intent to adopt AI?. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 40(1), pp.34-75.
47. Sowa, K., Przegalinska, A. & Ciechanowski, L. (2021). Cobots in knowledge work: Human-AI collaboration in managerial professions. *Journal of Business Research*, 125, pp.135-142.
48. Trier, M., Kundisch, D., Beverungen, D., Müller, O., Schryen, G., Mirbabaie, M. & Trang, S. (2023). Digital Responsibility: A Multilevel Framework for Responsible Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 65(4), pp.463-474.