

The background of the slide is a photograph showing several polished brass rods or tubes lying diagonally across a surface of fine, grey sand. The rods are arranged in a slightly overlapping manner, with their ends pointing towards the bottom right. The lighting creates highlights on the smooth, reflective surfaces of the brass.

NHH



HVA SKJER NÅR KI OVERTAR DIALOG OG SAMHANDLING PÅ JOBB?

Jeanette Hammer & Therese Egeland



På sporet av den knappe tid

Kunstig intelligens skal gjøre oss enda mer effektive, men
klarer vi oss uten rom for tomgang?











Kunstig intelligens og samhandling^F

Sterkere individuelt, men svakere sammen?

SAMMENDRAG

Kunstig intelligens gjør ansatte mer effektive individuelt, men kan svekke samarbeidet i teamene. Basert på 39 dybdeintervjuer i fire kunnskapsintensive virksomheter avslører denne studien tre kritiske utfordringer: For det første skaper usikkerhet og hemmelighold rundt KI-bruk at organisasjoner mister muligheten til kollektiv læring – særlig når yngre medarbeidere skjuler sin KI-bruk overfor ledere og kunder. For det andre stilles det paradoksalt nok høyere krav til KI enn til menneskelige kolleger, noe som skaper unødvendig

høye terskler for teknologibruk. For det tredje erstattes uformelle arbeidssamtaler med KI-dialog. Resultatet av dette er gjerne raskere individuelle løsninger, men svakere relasjoner og dårligere koordinering når komplekse utfordringer krever kollektiv intelligens. Organisasjoner risikerer altså å høste kortvarige produktivitetsgevinster på bekostning av langsiktig samarbeidsevne. Løsningen ligger i å etablere nye samarbeidsritualer og tydelige retningslinjer som ivaretar både effektivitet og menneskelige relasjoner.

Hvordan endres samhandlingen på arbeidsplassen når ansatte kommuniserer og arbeider med KI?

Egeland, T. & Schei, V. (2026). Kunstig intelligens og samhandling: Sterkere individuelt, men svakere sammen? Magma, 29(1), 98–106.

NHH



STUDIEN

39 dybdeintervjuer i fire kunnskapsintensive virksomheter

- Tre masteroppgaver ved NHH, datainnsamling 2023–2024
 - Konsulentselskap og offentlig etat – 13 informanter (Bøe & Bjordal)
 - Forsikring og finans – 12 informanter (Dahl Brurås & Meyer Brekke)
 - Kommunikasjon og PR – 14 informanter (Syrdalen Dovland & Galtung Døsvig)
- Ledere, fagspesialister og partnere – alle med direkte erfaring med KI i arbeidshverdagen
- Fem tema: åpenhet, hierarki, samhandling, ansvar og kreativitet

DET VIRKER – LA OSS TA DET FØRST

KI som et «digitalt teammedlem» (Dell'Acqua et al., 2025)

- Felteksperiment med 776 fagfolk i Procter & Gamble, reelle produktutviklingsoppgaver
- Individer som jobbet alene med KI presterte på nivå med to-personers team uten KI
- KI brøt ned faggrenser: forslagene ble mer balanserte på tvers av R&D og kommersiell bakgrunn
- Deltakerne rapporterte mer positive følelser – KI fylte deler av den sosiale rollen

Sterkere individuelt, men svakere sammen.

Hovedfunnet i Egeland & Schei (2026)

NHH



1. ÅPENHETEN UTFORDRES

Fra aktiv deling til skjult, individualisert bruk

- Vi fant et tydelig spenn: noen beskriver et lærings- og delingsklima, andre holder verktøybruken privat
- Å skjule bruken henger sammen med signaler om status og kompetanse

«Det er nesten litt flaut å ha brukt, eller ikke flaut, men helst vil man ikke ha brukt det, fordi det er bedre å vise at man fikk det til selv.»

RESULTAT: Når bruken ikke synliggjøres, svekkes ikke bare relasjonelle bånd – men også organisasjonens evne til kontinuerlig forbedring og kunnskapsakkumulering

2. HIERARKI OG HEMMELIGHOLD

Åpenhet er stor blant likestilte, lavere oppover, og særlig lav mot kunder

- Yngre medarbeidere er mest nysgjerrige og villige til å ta KI i bruk
- Men de står i et løpende kvalifiseringsløp og er minst villige til å synliggjøre bruken oppover
- Krysspress: sterk vilje til å bruke, lav tilbøyelighet til å vise det
- Mot kunder velges ofte den tradisjonelle ekspertrollen: «Man skal jo fremstå på en litt annen måte for kunden»

«Jeg vil si at det er en forskjell på de som er likestilte med meg i organisasjonshierarkiet ... der er det lavere terskel for å si at man har fikset noe i ChatGPT enn til en høyere leder.»

3. HØYERE KRAV TIL KI ENN TIL KOLLEGER

Perfeksjonsforventning som sjelden stilles til mennesker

- Menneskelige feil aksepteres som naturlige – maskinell rådgivning skal være feilfri – noe som skaper unødvendig høye terskler for teknologibruk

«Jeg kan si at den svarer riktig 96 prosent av gangene. Og så sier de, men det er ikke bra nok hvis vi skal ha 100 prosent ... Man har veldig mye høyere terskel for å ta råd fra kunstig intelligens enn man har for mennesker.»

- Samtidig: beslutningsansvaret må forbli hos mennesker. KI deltar ikke i det sosiale ansvaret for en beslutning

«Jeg vil ikke at folk skal prøve på det heller, for jeg mener at det må være en person som må stilles til ansvar.»

4. MIKROSPARRINGEN FORSVINNER

Det funnet vi er mest bekymret for

- Mikrosparring: de små, uformelle henvendelsene som bygger relasjoner, delt situasjonsforståelse og koordinering

«Det er veldig lettvinnt, da, å spørre et sånt verktøy istedenfor å plage noen andre med kanskje et ikke så viktig spørsmål.»

- Det er nettopp de «ikke så viktige» spørsmålene som ofte åpner for bredere dialog
- Gevinsten er økt effektivitet, men prisen er færre uformelle kontaktpunkter

«En språkmodell vil aldri erstatte den ekte, menneskelige intelligensen vi har ... Så jeg tror det kan svekke samarbeidet litt – når man har en annen sparringspartner enn kollegaen sin.»

NHH



**Mikrosparring forskyves
fra kolleger til KI,
med risiko for svekket
relasjonelt lim.**

Egeland & Schei (2026)

NHH



5. KI OG KREATIVITET

Idégenerator – ikke nyskaper

«Jeg mener at det bidrar til mer kvantum enn kvalitet ... i stedet for å ta ting ut av hodet, der du har masse erfaring, så forkludrer det litt»

- Andre opplever økt kreativitet: KI utvider antall perspektiver og løsningsveier – men må ikke forveksles med originalitet

«De gode ideene skjer jo fortsatt mellom to mennesker. Du får ikke ut originale ideer med AI per dags dato.»

- **Komplementaritet:** KI produserer mønstre – mennesker bryter mønstre og tilfører originalitet

HVORFOR VELGER VI KI FRAMFOR KOLLEGAEN?

Det sosiale regnestykket

- Å spørre en kollega koster noe: du avslører at du ikke vet, du forstyrrer, du skylder en tjeneste
- Det er kjernen i psykologisk trygghet – opplevd risiko ved mellommenneskelige handlinger
- KI har null sosial risiko. Den er rask, tålmodig og dømmer ikke
- **Konsekvens:** KI-bruk er like mye et symptom på arbeidsmiljøet som en årsak til det
- Der tryggheten er lav, erstatter KI kollegaen raskest

SUMMEOPPGAVE | 2–3 minutter

Snakk med dem som sitter nærmest deg:

1. Tenk på én konkret ting du forrige uke løste med KI – som du før ville tatt med en kollega.
2. Hva vant du? Og hva tapte vi?
3. Hvordan bruker dere KI i teamarbeidet nå – hver for seg, eller sammen?

Men hva gjør dette med oss?

Del 2: KI og det emosjonelle

NHH



DE SOM BRUKER KI MEST, ER STUDENTENE

Ervik & Hammergren (2026) – «Does this still feel like my work?» – om de emosjonelle reaksjonene på egen KI-bruk

- 12 dybdeintervjuer med masterstudenter ved NHH, våren 2026
- Studentene er arbeidslivets forvarsel: de bruker teknologien mest og kjenner den best på kroppen

Studentenes KI-kvaler: Er arbeidet egentlig mitt?

De som bruker KI mest akkurat nå, er studentene. Det de forteller oss, burde bekymre oss alle.



Max Hammergren



Jetmund August Ervik

INNLEGG

Max Hammergren og Jetmund August Ervik, siviløkonomer, sammen med veilederne Therese Egeland og Vidar Schei, professorer ved Norges Handelshøyskole

Vi intervjuet masterstudenter ved Norges Handelshøyskole (NHH) om hvordan det egentlig føles å studere med kunstig intelligens som fast sparringpartner, og om hvordan det kjennes i magen når de leverer en oppgave der KI har skrevet «halve oppgaven».

Det de fortalte oss, var overraskende ærlig.

Ja, KI er effektivt. Noen beskri-

teller det oss? Vi er jo vant til å snakke om KI som et verktøy som frigjør tid til det som virkelig betyr noe, altså den dype tenkningen og den menneskelige dømmekraften.

Men studentene vi snakket med, beskriver noe annet: at nettopp den dype tenkningen er det de gir fra seg til maskinen. Og at de vet det.

Fleire sammenligner det med en avhengighet de ikke helt ønsker seg. «Når du først starter, kan du ikke slutte», sa én. En annen beskrev det som å ta en snarvei man vet man egentlig ikke burde ta – gang på gang, fordi alle andre ser ut til å gjøre det samme.

Usikkerheten stopper ikke ved



KI har endret noe i gruppearbeidet, oppgir studentene ved NHH. Foto: Paul S. Amundsen

Gruppearbeid var tidligere en arena for felles tenkning der uenighet, diskusjon og intellektuell bryting var standarden. I dag rapporterer mange studenter om en ny type ensomhet i studiene. Felles refleksjon erstattes av individuelle spørsmål til en chatbot.

Os i gruppearbeidet, har det

arbeidsgivere tar den bekymringen på alvor.

Dette bør utdannelsesinstitusjoner og arbeidsgivere gjøre:

→ Tydeliggjøre retningslinjer: Uklarhet kan føre til usikkerhet og uetiske snarveier

→ Endre oppgavene: Vi må designe arbeidskrever og arbeids-

NHH



Hovedfunnet er ikke positivitet eller negativitet.

Det er motstridende følelser.

Ervik & Hammergren (2026)

NHH



EIERSKAPET SOM FORSVINNER

Det mest berørte – og det minst omtalte

Jeg hadde mye større eierskap til ting før, da jeg produserte det 100 prosent. Nå er jeg litt halvveis der

Jeg er mindre stolt av å levere en analyse enn jeg var for fem år siden. Fordi det er lettere å gjøre nå.

- Følelsene som kommer fram: **sorg, avstand, skam**
- Vi sier at KI frigjør tid til den dype tenkningen. Studentene sier at det er nettopp den dype tenkningen de gir fra seg – og at de vet det

MISTILLIT I GRUPPEROMMET

Seks akser gruppearbeid reorganiseres langs

1. Konflikten gattes ut – KI som nøytral tredjepart gir trygghet og mindre friksjon
2. Tilliten forsvinner – flere beskriver at det å oppdage KI i andres tekst svekker tilliten
3. Skjult korrigerer – man endrer andres tekst i stedet for å ta samtalen
4. Åpen håndheving – «Da hun åpnet ChatGPT med én gang, tenkte jeg: nei. Vi diskuterer først.»
5. Ensomhet – felles refleksjon erstattes av individuelle spørsmål til en chatbot
6. Forhandlet norm – gruppene som har satt en felles regel, er de tryggeste

KI OPPLEVES SOM UUNNGÅELIG

Hvordan håndteres det?

1. Motvillig aksept – bruker KI uten å vite hvor grensen går, fordi ingen har sagt det tydelig
 2. Resignasjon gjennom tilvenning – «If you can't beat it, you have to join the game»
 3. Motvillig overgivelse – bruker KI mot egne verdier, fordi det å la være ikke føles mulig
- Fellesnevneren: uklare retningslinjer gjør at folk føler seg presset, ikke myndiggjort
 - Et lite mindretall verner bevisst om oppgaver de gjør uten KI – og de beskriver en større grad av stolthet

SUMMEOPPGAVE | 2–3 minutter

Snakk sammen igjen:

1. Hvilke følelser kjenner du på knyttet til KI-bruk på jobb?
2. Er det noe du ikke snakker med kollegene dine om?
3. Har dere avklart i teamet når dere IKKE skal bruke KI?

NÅR SKAL VI IKKE BRUKE KI?

Kanskje det viktigste spørsmålet – tre kriterier å ta med hjem

1. Når prosessen ER produktet – bli kjent, bygge felles forståelse, onboarding, konflikt, tilbakemelding
 2. Når svaret krever kontekst bare kolleger har – historikken, det uskrevne, hvem som har prøvd før
 3. Når spørsmålet fortjener motstand – KI er føyelig, kollegaen sier «nei, det der har vi forsøkt»
- Og et fjerde: når spørsmålet egentlig er en invitasjon til kontakt

KI-SAMTALEN

20 minutter i teamet – noe dere kan gjøre på mandag

- Hva bruker hver av oss KI til i dag?
- Hva har vi sluttet å spørre hverandre om?
- Hva vil vi alltid ta ansikt til ansikt?
- Hva skal vi dele med hverandre av det vi lærer?
- Forskjellen går ikke mellom mye og lite KI-bruk. Den går mellom uttalt og uuttalt.

**KI gjør oss sterkere hver for seg.
Om vi blir svakere sammen,
er ikke teknologiens skyld –
det er et spørsmål om
hva vi velger å snakke om.**



TAKK FOR OPPMERKSOMHETEN

Therese Egeland | therese.egeland@nhh.no

Artikkelen: Magma 1/2026, s. 98–106

Start Smart: nhh.no/startsmart

Podcast: Lederskap – NHHs podcast om ledelse

LinkedIn: Therese Egeland

NHH

