

ELIN LIE

PROSJEKTRAPPORT

«HVORDAN PÅVIRKER INNFØRING OG BRUK AV COPILOT
ARBEIDSMILJØET I BEDRIFT AS, OG HVILKE IMPLIKASJONER HAR
DETTE FOR LEDELSE OG ORGANISASJONSUTVIKLING»

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Presentasjon av virksomhet og case	1
1.2 Bakgrunn for problemstilling og nytteverdi.....	1
1.3 Problemstilling og analysespørsmål	2
1.4 Avgrensning og mål for prosjektarbeidet.....	2
2 Teori	3
2.1 Organisasjonsteori – Bolman og Deal.....	3
2.2 Endringsledelse.....	4
2.3 HMS og arbeidsmiljø i møte med KI.....	5
2.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø	6
2.3.2 Systematisk HMS-internkontrollarbeid.....	7
2.4 Personvern og DPIA som risikostyringsverktøy	8
2.5 MTO – Menneske, teknologi og organisasjon.....	8
3 Metode	9
3.1 Forskningsdesign.....	9
3.2 Kvalitativ metode: intervjuer	10
3.2.1 Svakheter ved intervjumaterialet	10
3.3 Kvantitativ metode	10
3.3.1 Datakvalitet.....	11
3.4 Dokumentanalyse	11
3.4.1 Svakheter ved dokumentanalyse.....	11
3.5 Validitet, reliabilitet og triangulering	11
3.5.1 Forskeren som instrument	11
3.6 Tematisk analyse	12
4 Resultater	12
4.1 Hvordan opplever ansatte implementering og bruk av Copilot.....	13
4.1.1 Gap mellom forventning og mestring	14
4.1.2 Tillit, kontroll og «sort boks» problematikk	14
4.1.3 Medvirkning og opplevelse av eierskap.....	15
4.2 Hvilke utfordringer og muligheter ser ledere i bruk av Copilot	15
4.2.2 Endringsledelse og prioritering	16
4.2.3 Copilot som symbol.....	16
4.3 Hvordan kan systematisk HMS-arbeid sikre et godt arbeidsmiljø i møte med Copilot	17
4.4 Ledelse- og utviklingsutvikling i møte med KI	17
5. Konklusjon og forslag til videre arbeid.....	18

5.1 Forslag til videre arbeid.....	19
Litteraturliste.....	20
Vedlegg 1: Resultater fra spørreundersøkelse og intervju.....	21
Resultater - Spørreskjema	21
Resultater – Intervju	22
Vedlegg 2: Resultater samlet sett (Bolman & Deal/MTO)	25
Menneskelige faktorer	25
Teknologiske faktorer	26
Organisatoriske faktorer	27

Figur 1 Arbeidsmiljømodellen - Arbeidstilsynet – s. 6

Figur 2 Illustrasjon av forbedringssløyfe hentet fra RVO – Regionale Verneombud – s. 8

Figur 3 Teoretisk rammeverk sett opp mot HMS- og arbeidsmiljøfaktorer – s. 9

Figur 4 Oppsummering av funn (Bolman & Deal/MTO) – s. 13

1. Innledning

Digitalisering og bruk av kunstig intelligens (KI) har de siste årene fått en stadig mer fremtredende rolle i norsk arbeidsliv. Spesielt generativ KI som kan produsere tekst, analysere store informasjonsmengder og støtte beslutningsprosesser, representerer et teknologisk skifte som får direkte konsekvenser for hvordan kunnskapsarbeidet organiseres og utføres. Samtidig reiser denne utviklingen nye spørsmål knyttet til arbeidsmiljø, ledelse, kompetansekrav og ansvar for bruk. Selv om KI ofte introduseres med et tydelig potensial for effektivisering og kvalitetsforbedring, er det mindre kunnskap om hvordan slike verktøy faktisk påvirker arbeidshverdagen i praksis – særlig i komplekse organisasjoner med høye krav til kvalitet, sikkerhet og etterlevelse.

Denne prosjektoppgaven tar utgangspunkt i disse problemstillingene og springer ut av egen arbeidshverdag i Bedrift AS. Innføringen av Microsoft Copilot i Bedrift AS aktualiserte tidlige refleksjoner rundt hvordan KI påvirker ikke bare arbeidsprosesser, men også opplevelse av mestring, kontroll og trygghet blant ansatte. Noen av de ansatte var ivrige og nysgjerrig når Copilot-prosjektet ble lansert mens andre hadde liten interesse og var veldig skeptiske. Dette spenningsfeltet er interessant med tanke på arbeidsmiljø og tema skapte interessen for å gjennomføre denne studien.

1.1 Presentasjon av virksomhet og case

Bedrift AS tilhører næringskode 42.120 Bygging av jernbaner og undergrunnsbaner. Virksomheten er preget av høy kompleksitet, omfattende reguleringer og store krav til sikkerhet, dokumentasjon og samhandling. Selskapet har store infrastrukturprosjekter, ofte organisert som midlertidige prosjektorganisasjoner med høy grad av tverrfaglig samhandling.

Denne studien tar utgangspunkt i et prosjekt som er en del av porteføljen i en divisjonen hvor det er om lag 150 ansatte i prosjektadministrasjonen. I 2025 ble det gitt tilgang til Microsoft 365 Copilot for ansatte i prosjektet. Copilot er integrert i eksisterende M365-verktøy og kan blant annet generere dokumentutkast, oppsummere møter og støtte informasjonsgjenfinning på tvers av virksomhetens datasett.

Et prosjekt er valgt som case fordi det representerer en kunnskapsintensiv prosjektorganisasjon der administrative arbeidsoppgaver står sentralt, og hvor endringer i digitale verktøy raskt får konsekvenser for arbeidshverdagen. Caset gir dermed et relevant utgangspunkt for å studere hvordan Copilot påvirker arbeidsmiljø og organisatoriske forhold i praksis.

1.2 Bakgrunn for problemstilling og nytteverdi

Bakgrunn for prosjektoppgaven er et behov for økt forståelse av hvordan KI verktøy som Copilot påvirker arbeidsmiljøet ut over de forventede gevinstene knyttet til effektivisering. I 2025 ble det gjennomført en pre-pilot for implementering av Copilot og erfaringer fra den viser stor variasjon i bruk, usikkerhet rundt ansvar og kvalitet, samt manglende felles

forståelse for hvordan verktøyet skulle inngå i prosjektets arbeidsprosesser. Samtidig fremstod HMS-perspektivet i liten grad eksplisitt integrert i implementeringen.

Dette prosjektarbeidet har derfor en tydelig praktisk nytteverdi for Bedrift AS. Ved å belyse sammenhengen mellom teknologi, organisasjon og menneskelige erfaringer kan studien bidra med innsikt som er relevant både for videre utrulling av Copilot og for fremtidige KI-initiativer i virksomheten. I et større perspektiv kan oppgaven også være relevant for andre organisasjoner som står overfor tilsvarende teknologiske endringer.

1.3 Problemstilling og analysespørsmål

Prosjektoppgaven søker å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker innføring og bruk av Copilot arbeidsmiljø i Bedrift AS, og hvilke implikasjoner har dette for ledelse og organisasjon?»

For å belyse problemstillingen er det formulert tre spørsmål som danner grunnlag for analysedelen

1. Hvordan opplever ansatte implementering og bruk av Copilot
2. Hvilke utfordringer og muligheter ser ledere i bruk av Copilot
3. Hvordan kan systematisk HMS-arbeid bidra til å sikre et godt arbeidsmiljø i møte med Copilot

Analysespørsmålene bidrar til å kunne analysere både medarbeider og lederperspektiv, samt en vurdering av HMS-arbeidet som styringsverktøy i møte med KI.

1.4 Avgrensning og mål for prosjektarbeidet

Studien er avgrenset til administrativt ansatte i prosjektet og omfatter ikke tekniske eller operative miljøer i Bedrift AS. Videre er oppgaven avgrenset til organisatoriske-, ledelses- og arbeidsmiljømessige konsekvenser av Copilot bruken, og omfatter ikke en teknisk evaluering av verktøyets funksjonalitet eller ytelse.

Målet med prosjektarbeidet er å oppnå en helhetlig forståelse av hvordan Copilot påvirker arbeidsmiljø i en prosjektorganisasjon, samt å identifisere implikasjoner for ledelse og organisasjonsutvikling. Videre er målet å bidra med kunnskapsbasert anbefalinger for hvordan Copilot og tilsvarende KI-verktøy kan innføres med systematisk HMS-arbeid som et sentralt virkemiddel.

2 Teori

Det teoretiske grunnlaget som er valgt i denne studien vil fungere som rammen for analysen av hvordan innføringen av KI påvirker arbeidsmiljø, ledelse og organisasjonsutvikling i Bedrift AS. Teorien er valgt for å belyse de organisatoriske, kulturelle, strukturelle og menneskelige prosessene som aktiviseres når nye teknologier implementeres. Det teoretiske rammeverket inkluderer sentrale perspektiver fra organisasjonsteori, endringsledelse, HMS og systematisk internkontroll, samt personvern og risikostyring i digitale systemer.

2.1 Organisasjonsteori – Bolman og Deal

Bolman og Deal (2017) har utviklet et analytisk rammeverk som posisjonerer organisasjoner som komplekse, flertydige og sosialt konstruerte systemer. For å kunne håndtere disse kompleksitetene foreslår de fire komplementære «rammer» eller perspektiv som ledere kan anvende for å tolke organisatoriske utfordringer og utøve mer treffsikker beslutningstaking. Rammeverket består av en strukturell ramme, human resource (HR)-, politisk-, og symbolsk rammer. Disse rammene representerer teoretiske tradisjoner innenfor organisasjonsteori og gir ulike innfallsvinkling til hvordan organisasjoner fungerer, endres og ledes. Bolman og Deal understreker at en viktig egenskap for gode ledere er evnen til å kunne veksle mellom disse rammene for å kunne ta bedre beslutninger og lede mer helhetlig.

Den strukturelle rammen bygger på antagelser fra klassisk organisasjonsteori og rasjonell systemtenkning. Organisasjoner forstås som formelle systemer hvor effektivitet oppnås gjennom arbeidsdeling, klare mål, tydelige roller, prosedyrer og koordineringsmekanismer. En sentral forutsetning i dette perspektivet er at det er god struktur fremmer forutsigbarhet, noe som er særlig relevant ved innføring av nye teknologier. Bolman og Deal legger til grunn at endring primært bør rette seg mot å tilpasse strukturer, arbeidsfordeling og koordineringsmekanismer til organisasjonens oppgaver og omgivelser (Bolman & Deal, s. 65).

I kontekst av implementering av KI-verktøy som Copilot innebærer den strukturelle rammen et analytisk fokus på hvordan teknologien påvirker arbeidsprosesser, rolleavklaringer, informasjonsflyt og styringssystemer. Perspektivet synliggjør behovet for tydelige retningslinjer for KI-bruk, god informasjonsforvaltning og tilstrekkelige prosedyrer for å ivareta kvalitet, sikkerhet og ansvarsforhold.

HR-rammen er forankret i human relations-tradisjonen og i teorier om motivasjon, læring og organisasjonspsykologi. Her forstås organisasjoner primært som sosiale fellesskap hvor individers behov, trivsel og kompetanse er avgjørende for organisatorisk ytelse. Ledelse innebærer derfor å skape utviklingsmuligheter, støtte medarbeider og sørge for samsvar mellom menneskelige ressurser og organisatoriske mål. Organisasjonens effektivitet avhenger av graden av samsvar mellom menneskelig behov og organisatoriske krav, og endring bør derfor ta hensyn til hvordan ansatte opplever mestring, mening og støtte i arbeidshverdagen (Bolman & Deal, s. 133).

Ved innføring av KI er HR-rammen spesielt relevant for å analysere opplæringsbehov, opplevelse av kompetanse, endringsmotstand og trygghet i egen arbeidssituasjon. Perspektivet fremhever at vellykket adopsjon av teknologi forutsetter god opplæring, kontinuerlig støtte, psykologisk trygghet og arena for medvirkning. Det tydeliggjør også

risikoen for at manglende kompetanse kan føre til usikkerhet, uønskede arbeidsbelastninger eller opplevelse av tapt kontroll.

Den politiske rammen bygger på maktteori, institusjonell teori og analyser av konflikt og forhandling i organisasjoner. Her beskrives organisasjoner som arenaer preget av ulike og til dels konkurrerende interesser, begrensede ressurser og uformelle så vel som formelle maktstrukturer. Beslutninger oppstår som resultat av forhandlinger og koalisjonsdannelser snarere enn rasjonelle prosesser (Bolman & Deal, s 185). Teknologiske verktøy som KI kan dermed bli gjenstand for interessekamp og motstand, særlig dersom de oppleves å styrke ledelsens styringsmuligheter eller svekke profesjonell autonomi. Endringsprosesser, inkludert innføring av ny teknologi og KI sees ikke som nøytrale tiltak, men som handlinger som kan forskyve maktbalanser, påvirke kontroll over informasjon og utfordre etablerte posisjoner.

I møte med KI-implementeringen setter den politiske rammen søkelys på hvordan teknologien kan påvirke maktfordeling, arbeidsdeling og ressursprioriteringer. Introduksjon av nye digitale verktøy kan redefinere faggrenser, skape nye profesjonelle hierarkier eller forsterke konflikter om eierskap til data og beslutningsmyndighet. Perspektivet er derfor nyttig for å forstå både motstand, interessekonflikter og organisatoriske spenningsfelt som følge av teknologisk endring

Den symbolske rammen har røtter i kulturteori, institusjonell teori og meningsdannelse i organisasjoner. Her fremheves at organisasjoner ikke bare består av strukturer og prosesser, men også av verdier, ritualer og narrative og felles virkelighetsforståelse. Ledelse handler i dette perspektivet om å skape mening, identitet og felles retning gjennom symbolbruk og kulturell fortolkning. I den symbolske rammen forstås organisasjoner ikke primært som rasjonelle systemer, men som arenaer hvor mennesker søker mening, identitet og tilhørighet i møte med kompleksitet og tvetydighet (Bolman & Deal, 2021, s. 233)

I digitaliseringsprosesser – som innføring av Copilot – spiller symbolsk mening en sentral rolle. KI kan fungere som symbol på modernisering, endringstempo eller organisatoriske ambisjoner. Samtidig kan teknologien også skape usikkerhet dersom den utfordrer etablerte profesjonsforståelser eller ritualer for arbeid. Den symbolske rammen gjør det derfor mulig å analysere hvordan KI endrer narrative om arbeid, autonomi, profesjonalitet og organisatorisk identitet.

2.2 Endringsledelse

Innføring av KI kan innebære inngripende transformasjon ikke bare teknologiske, men også organisatorisk, kulturelt og psykologisk. Endringsledelse handler om å sikre at medarbeidere både forstår og aksepterer endringen, og at organisasjonen utvikler nødvendige strukturer og kompetanse for å lykkes.

Kotters (1996) modell brukes ofte for å forstå hvorfor endringer mislykkes, og hvilke betingelser som må være på plass for å sikre varig effekt. Relevante elementer for KI-adopsjon inkluderer

1. Skape en opplevelse av nødvendighet – ansatte må forstå hvorfor KI innføres
2. Etablere en styrende koalisjon – tydelig ledelsesforankring

3. Utvikle en visjon for endringen – hva skal KI løse
4. Kommunisere visjonen bredt – unngå misforståelser og spekulasjoner
5. Tilrettelegge for handling – opplæring, støtte og fjerne eventuelle hinder
6. Skape kortsiktige gevinster – f.eks effektiv dokumentproduksjon
7. Konsolidere og forsterke læring – unngå å falle tilbake i gamle rutiner
8. Forankre endringen i kulturen – gjøre KI til en naturlig del av arbeidet

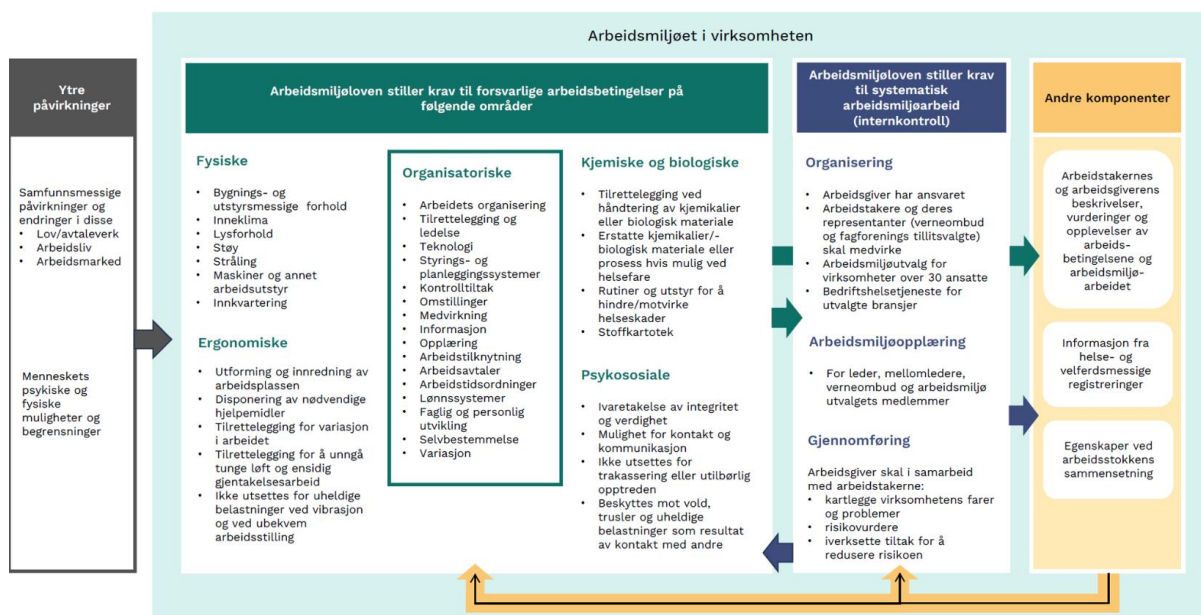
Fokus på endringskompetanse og teknologiadopsjon er viktig. For at KI skal gi gevinster, må ansatte utvikle digital dømmekraft, forstå teknologiske begrensninger og lære nye arbeidsmåter. Endringskompetanse består av evnen til å lære nye systemer, håndtere usikkerhet, psykologisk trygghet til å eksperimentere og at det er en kultur for kontinuerlig forbedring. Uten dette kan organisasjoner risikerer at KI verken tas i bruk eller skaper ønsket verdi.

2.3 HMS og arbeidsmiljø i møte med KI

HMS-perspektivet er sentralt ved teknologiske endringer. Arbeidsmiljøloven stiller krav til både medvirkning, kompetanse, informasjon og systematisk internkontroll. KI påvirker særlig det organisatoriske- og psykososiale arbeidsmiljøet fordi teknologien endrer måten vi utfører arbeidsoppgaver på, tempo, forventninger og kontrollopplevelser. STAMI NOA forsker blant annet på organisatorisk- og psykososialt arbeidsmiljø, og utvikler verktøy og statistikk om arbeidsmiljø. Forskningene deres viser at digitalisering de siste ti-årene har bidratt til å endre arbeidslivet betydelig gjennom bruk av digitale systemer, automatisering og KI. Forskingen peker også på at digitaliseringsprosesser har både positive og negative konsekvenser og er et fagfelt som er i stadig utvikling. Positive effekter av digitalisering og innføring av ny teknologi kan være økt jobbmotivasjon og en økt følelse av tilhørighet til arbeidsplassen. Negative effekter kan være en svekket følelse av organisasjonstilhørighet, lavere jobbtilfredshet, økt risiko for utbrenthet og økt forekomst av mobbing. Noe av det aller viktigste for å oppnå en positiv effekt er at arbeidstaker får beholde eller styrket opplevelse over egen arbeidssituasjon (autonomi). Gode tiltak for å styrke dette er involvering, hjelp til å forstå teknologien og teknisk støtte. Ifølge nyere kunnskapsgjennomganger fra STAMI fremheves fem sentrale områder som særlig viktig fremover (Christensen, m.fl., 2020):

- endrede jobbkrav
- autonomi og innflytelse
- kompetanseutvikling
- sosial samhandling
- regulering av tid og sted for arbeid

Arbeidsmiljøloven stiller krav til forsvarlige arbeidsbetingelser på flere områder og arbeidstilsynet har utarbeidet en arbeidsmiljømodell som illustrerer hvilke arbeidsmiljøfaktorer en virksomhet har krav om å kartlegge, men for denne studien er det spesielt organisatoriske- og psykososiale arbeidsmiljøfaktorer samt internkontroll jeg ser nærmere på.



Figur 1 Arbeidsmiljømodellen - Arbeidstilsynet

2.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøloven § 4.3 stiller krav til det psykososialt arbeidsmiljø. Arbeid skal være tilrettelagt slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas og at det ikke skal medføre uheldige psykiske lidelser. Innføring av nye teknologier kan medføre digitalt stress, endrede krav til kompetanse og kontroll over arbeidsprosesser. Dette understreker behovet for god opplæring, tydelig styring og trygge læringsarenaer

I praksis kan dette ivaretas gjennom målrettede organisatoriske- og ledelsestiltak knyttet til:

- Tydelighet og forutsigbarhet: klare forventninger til rolle, ansvar og bruk av digitale verktøy
- Opplæring og støtte: Systematisk opplæring ved endringer for å sikre mestring og redusere usikkerhet.
- Medvirkning: Involvere ansatte i endringsprosesser og beslutninger som påvirker arbeidshverdagen

Teknostress er et begrep som beskriver ulike belastninger som en ansatt kan oppleve ved innføring av ny teknologi. Dette kan blant annet skyldes at teknologien bestemmer arbeidsinnhold og prosesser i større grad enn tidligere, arbeidsoppgaver blir mer komplekse, arbeidsbyrden øker fordi man stadig må lære seg nye verktøy og oppgaver eller arbeidstaker er usikker på egen teknologiske kompetanse eller frykter å bli erstattet av teknologiske nyvinninger. (Christensen, m.fl. 2020).

Arbeidsmiljøloven pålegger arbeidsgiver å involvere ansatte i endringer som påvirker deres arbeidsmiljø. Tidlig involvering reduserer motstand og øker kvalitet på implementeringen. «Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning» (2013) er en forskrift som fastsetter

nærmere regler for arbeidsgivers organisering, tilrettelegging og ledelse av arbeid samt arbeidstakernes rett til medvirkning. Denne forskriften er hjemlet flere steder i Arbeidsmiljøloven og den stiller blant annet krav til risikovurdering av arbeidsmiljø (kapittel 7) og krav til involvering fra verneombud og AMU (Kapittel 3). Ved innføring av ny teknologi som kan påvirke ansattes arbeidshverdag så skal altså vernetjeneste og AMU være involvert, og drøftingen bør omfatte:

- hvilke oppgaver KI påvirker,
- hvilket kompetansebehov oppstår
- Hvilke risikoer må håndteres

Når risikovurdering er gjennomført må det settes inn tiltak, og noen eksempler på tiltak kan være:

- Klare roller og ansvar knyttet til KI-bruk
- Prosedyrer for kvalitetssikring
- Opplæring og risikostyring
- Sikker informasjonshåndtering

2.3.2 Systematisk HMS-interntrollarbeid

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften) regulerer HMS krav som er gjeldende for alle virksomheter i Norge. Gjennom krav til systematisk HMS arbeid og dokumentasjon på HMS arbeidet i virksomheten, er formålet med forskriften og fremmer fokus på kontinuerlig forbedringsarbeid innen blant annet arbeidsmiljø og sikkerhet. (Internkontrollforskriften, 1997).

Systematisk HMS-interntrollarbeid er virksomhetens viktigste styringsverktøy for å sikre et fult forsvarlig arbeidsmiljø. Internkontrollforskriften (§5) innebærer at arbeidsgiver skal arbeide systematisk, målrettet og dokumenterbart for å forebygge helseskader og redusere risiko. Dette gjelder også ved innføring av ny teknologi som påvirker arbeidsinnhold, rolleforståelse og beslutningsprosesser, slik Copilot gjør. Internkontrollforskriften stiller krav om at virksomheten blant annet skal:

- Fastsette mål for HMS-arbeidet
- Kartlegge farer og problemer og vurdere risiko.
- Iverksette nødvendige tiltak på bakgrunn og risikovurderinger
- Sikre medvirkning fra arbeidstakere, verneombud og AMU
- Følge opp, evaluere og forbedre tiltakene kontinuerlig.

I ett HMS-perspektiv kan innføring av Copilot forstås som en organisatorisk endring med potensielle konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet. Ved å integrere KI-bruk i virksomhetens eksisterende HMS-systemer og risikovurderinger, gir systematisk internkontroll et godt rammeverk for å håndtere positive/negative konsekvenser på en strukturert måte.

Internkontrollarbeidet kan illustreres som en kontinuerlig forbedringssløyfe;

1. Kartlegge – 2. Vurdere risiko – 3. Iverksette tiltak – 4. Følge opp og evaluere



Figur 2 Illustrasjon av forbedringssløyfe hentet fra RVO – Regionale Verneombud

Ved å forankre Copilot i denne sløyfen tydeliggjøres at teknologien ikke kun er et effektiviseringsverktøy, men også en arbeidsmiljøfaktor som krever lederansvar, dokumentasjon og systematisk oppfølging. En slik tilnærming bidrar til å forebygge uheldige belastninger, og kan skape forutsigbarhet og mer trygghet for ansatte i møte med Copilot.

2.4 Personvern og DPIA som risikostyringsverktøy

Ved innføring av KI-verktøy som behandler eller generer tekst basert på organisasjonens data, stilles det strenge krav til personvern og informasjonsforvaltning.

«En vurdering av personvernkonsekvenser er en prosess som skal beskrive behandlingen av personopplysninger, og vurdere om den er nødvendig og proporsjonal. Den skal også bidra til å håndtere de risikoene behandlingen medfører for enkeltpersoners rettigheter og friheter ved å vurdere dem og fastlegge risikoreduserende tiltak» (Datatilsynet, 2023)

En personvernkonsekvensvurdering (DPIA) skal gjennomføres når ny teknologi innebærer høy risiko for de registrerte rettigheter. DPIA fungerer som:

- En systematisk kartlegging av risiko
- En vurdering av nødvendige tiltak
- Dokumentasjon av behandlingsgrunnlag
- Sikkerhet for at implementeringen er i tråd med GDPR

I KI-sammenheng er derfor DPIA særlig relevant fordi vi vet at KI modeller generer feilinformasjon og at datatilgang styres av eksisterende tilgangsstyringer, noe som innebærer risiko for eksponering av sensitive opplysninger.

2.5 MTO – Menneske, teknologi og organisasjon

MTO-metoden (Menneske-Teknologi-Organisasjon) er en helhetlig tilnærming som brukes for å analysere og forebygge risiko ved å se på samspillet mellom menneskelige faktorer,

teknologiske løsninger og organisatoriske rammer (Sagberg, 2024). Metoden brukes særlig innen HMS, digitalisering og endringsarbeid.

Tabellen under viser hvordan oppgavens teoretiske rammeverk er brukt for å analysere innføring av Copilot som et HMS- og arbeidsmiljøspørsmål. MTO-modellen benyttes for å strukturere sammenhengen mellom mennesker, teknologi og organisasjon i videre analyse.

Teori	Teoretisk hovedperspektiv	Relevans for HMS og arbeidsmiljø	MTO
Organisasjons-Teori	Organisasjoner som komplekse systemer der struktur, menneske og teknologi virker sammen	Grunnlag for å forstå at KI-implementering må håndteres som en organisatorisk endring med arbeidsmiljøkonsekvenser	(O)
Endringsledelse	Endring som prosess som krever forankring og oppfølging	Manglende oppfølging øker risiko for usikkerhet, stress og redusert mestring	O M
HMS internkontroll	Systematisk risikovurdering og styring	HMS som styringsverktøy for å forebygge negative arbeidsmiljø effekter ved bruk av KI	O
Psykososialt arbeidsmiljø	Mestring, kontroll og trygghet i arbeidshverdagen	KI påvirker opplevelse av kontroll og kompetansekrav	M
DPIA/Risikovurdering	Vurdering av risiko ved bruk av datadrevet teknologi	Forebyggende tiltak som bidrar til klarhet i ansvar og kontroll	(T) . (O)

Figur 3: Teoretisk rammeverk sett opp mot HMS- og arbeidsmiljøfaktorer

3 Metode

Målet med beskrivelse av metodevalg som er gjort i denne studien er å synliggjøre hvordan datamaterialet er innhentet, bearbeidet og analysert, samt hvilke metodiske og forskningsetiske vurderinger som er gjort. Metodekapittelet viser også hvordan datariangulering er benyttet for å sikre validitet og reliabilitet i studiens funn. Valgene som er gjort bygger på prinsipper for samfunnsvitenskapelig metode slik de beskrives av Halvorsen (2021) og Dalland (2020) hvor både forskningsprosess, datakvalitets og forskers ståsted står sentralt.

3.1 Forskningsdesign

Studien er gjennomført som en kvalitativt orientert casestudie med enkelte kvantitative elementer. En casestudie er velegnet når forsker ønsker dybdeforståelse av et komplekst fenomen i sin naturlige kontekst, og når rammen for fenomenet er tett knyttet til organisasjonen det studeres i (Halvorsen, 2021). Innføringen av Copilot i Bedrift AS

representerer en slik kontekstuell kompleksitet, hvor teknologiske, organisatoriske og menneskelige faktorer virker sammen.

Forskningsdesignet legger til rette for metodetriangulering, noe som ifølge Dalland (2020) bidrar til å styrke studiens troverdighet ved å undersøke fenomenet fra ulike datakilder. I denne studien er tre datakilder kombinert:

- Kvalitative intervjuer
- En kvantitativ spørreundersøkelse
- Dokumentanalyse

3.2 Kvalitativ metode: intervjuer

Kvalitative intervjuer gir forskeren mulighet til å utforske erfaringer, opplevelser og subjektive meninger i dybden (Halvorsen, 2021). Denne metoden egner seg særlig godt når målet er å forstå hvordan ledere og ansatte opplever endringer i arbeidsoppgaver, rolleforventninger og arbeidsmiljø som følge av Copilot-implementeringen.

Intervju ble spesielt valgt for å fange opp:

- Hvordan ledere vurderer muligheter og utfordringer ved Copilot
- Hvordan ansvar og oppgaver oppleves å endre seg
- Hvordan ansatte forholder seg til KI som arbeidsverktøy
- Hvilke behov for opplæring og støtte som oppstår.

Intervjuutvalget bestod av representanter fra prosjekt- og byggeledelsen i prosjektet. Utvalget var strategisk og ikke tilfeldig, et valg som er vanlig i kvalitativ forskning hvor hensikten er å innhente informasjonsrike perspektiver (Dalland, 2020).

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte samtaler med en intervjuguide, noe som sikret både sammenlignbare og fleksibilitet til å følge opp relevante tema som informantene selv løftet frem. Intervjuene ble notert ned og systematisk bearbeidet gjennom tematisk koding.

3.2.1 Svakheter ved intervjumaterialet

Som Halvorsen (2021) understreker, kan et begrenset utvalg gjøre generaliseringer vanskelig. Intervjuene gir innsikt i erfaringer, men ikke nødvendigvis et representativt bilde av hele organisasjonen. Det kan også forekomme sosialt «press» - særlig når tema omhandler teknologisk kompetanse eller endringsvilje. For å redusere denne risikoen ble intervjuene gjennomført i et trygt miljø og informanter ble anonymisert.

3.3 Kvantitativ metode

Spørreundersøkelse egner seg for å kartlegge generelle trender og holdninger i større grupper (Dalland, 2020). For å supplere de kvalitative funnene ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant de 129 ansatte i prosjektadministrasjonen til (både ledere og ansatte). Undersøkelsen hadde som formål å:

- Kartlegge bruksmønsteret av Copilot
- Avdekke kompetansebehov

- Undersøke opplevelsen av kontroll, trygghet og arbeidsmiljø
- Måle opplevd nytteverdi og bekymringer.

3.3.1 Datakvalitet

Av de 129 mottakere svarte 45 personer, noe som gir et moderat svartnivå. Selv om dette begrenser muligheten for å trekke generaliserende konklusjoner, gir materialet verdifull indikasjon på holdninger og trender i organisasjonen. Kvantitativ data ble behandlet gjennom enkel deskriptiv statistikk.

Halvorsen (2021) påpeker at risiko knyttet til spørreundersøkelser er faren for frafallsbias og misforståelser i spørsmål. For å redusere dette ble spørsmålene utformet i klart språk og pilotert i liten skala før utsending.

Studien følger forskningsetiske retningslinjer og prinsipper for personvern og informert samtykke. Informantene ble informert om formål, lagring og anonymisering av data. Intervju- og spørreundersøkelsesdata er behandlet i tråd med personvernforordningen (GDPR) og Bedrift ASS interne sikkerhetskrav.

3.4 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse gir et viktig supplement til primærdata ved å synliggjøre organisatoriske rammer, tidligere erfaringer og formelle føringer (Dalland, 2020). Datagrunnlaget fra dokumentanalysen omfatter:

- Sluttrapport fra Bedrift ASS pre-pilot av Microsoft 365 Copilot
- Interne styrende dokumenter for KI bruk
- Interne føringer for personvern, datasikkerhet og informasjonshåndtering

3.4.1 Svakheter ved dokumentanalyse

Rapportene fra pre-piloten baserer seg i stor grad på ansattes egne estimater av gevinster og har derfor metodiske begrensninger knyttet til subjektivitet. Det var også et midlertidig avbrudd i testperioden piloten pågikk som kan ha påvirket datagrunnlaget

3.5 Validitet, reliabilitet og triangulering

Validitet handler om hvorvidt studien faktisk måler det den har til hensikt å måle. Ved å kombinere intervju, spørreskjema og dokumentanalyse oppnås metodetriangulering og dermed bidrar til å øke validiteten (Dalland, 2020).

Reliabilitet omhandler datakvalitet og etterprøvnbarhet. Intervjuguiden og spørreskjemaet ble utformet med klare spørsmål for å redusere risiko for feiltolkning. Dokumentanalysen bygger på skriftlige kilder med høy formell status.

3.5.1 Forskeren som instrument

I kvalitativ forskning er forskeren selv et viktig instrument (Halvorsen, 2021). Forskerens forståelse – i dette tilfellet kjennskap til Bedrift ASSs prosjektorganisasjon – kan både være en styrke og en utfordring. Forståelse gir innsikt, men kan også påvirke tolkningen. Bevist refleksivitet har derfor vært sentralt.

Forskningsstrategien er utformet for å gi en helhetlig forståelse av hvordan KI påvirker arbeidsmiljø og organisasjonsutviklingen i Bedrift AS. Kombinasjonen av kvalitative intervjuer, kvantitativ spørreundersøkelse og dokumentanalysen gir et robust dataunderlag for analysen. Metodetriangulering, forskningsetiske hensyn og tydelige kriterier for validitet og reliabilitet er ment å styrke studiens vitenskapelige kvalitet.

3.6 Tematisk analyse

For å analysere datamaterialet benyttes tematisk analyse, som ifølge Braun og Clark (2006) er grunnleggende metode for kvalitativ analyse. Analyseprosessen følger en strukturert sekstrinnsmodell for å sikre grundighet og etterprøvbarhet.

Fase 1: Bli kjent med dataene gjennom lesing og gjennomgang av surveydata, og få en helhetlig forståelse av innholdet

Fase 2: Generer innledende koder, systematisk koding av interessante trekk i materialet, hvor data brytes ned til meningsfulle segmenter. Systematisk identifisering av meningsbærende enheter. Koder som er benyttet i denne studien er MTO.

Fase 3: Søke etter tema: Koder grupperes i potensielle overordnede temaer knyttet til organisasjonsteori. Her har jeg valgt å benytte Bolman & Deals 4 strukturrammer

Fase 4: Gjennomgå og raffinere tema: Vurdering av om temaene fungerer i forhold til de kodede utdragene og hele datasettet for å sikre intern sammenheng.

Fase 5: Definere og navngi temaene: Fastsetting av essensen i hvert tema og hvordan de bidrar til å svare på problemstillingen.

Fase 6: Rapportere funnene: Sammenstilling av analysen i en sammenhengende fortelling understøttet av empiriske dataekstrakter.

4 Resultater

Samlet sett viser funnene at Copilot i hovedsak forstås og brukes som et praktisk og effektiviserende verktøy, både blant ansatte og ledere. Teknologien oppleves som nyttig i den daglige arbeidshverdagen, særlig til tekstproduksjon, oppsummering og støtte til rutinepregede oppgaver. Denne instrumentelle forståelsen bidrar til lav terskel for bruk og rask adopsjon, men innebærer samtidig begrenset refleksjon rundt hvordan påvirker arbeidspraksiser, faglig skjønn og beslutningsgrunnlag.

Funnene indikerer videre at Copilots medierende rolle ofte forblir usynlig i praksis. Ansatte følger i stor grad mulighetene som ligger innebygget i teknologien fordi den fremstår som tidsbesparende og «god nok», mens spørsmål knyttet til makt, kontroll, ansvar og underliggende føringer i systemet i liten grad tematiseres. Dette peker på et gap mellom strategiske ambisjoner om menneskelig kontroll og den faktiske bruken av teknologien, der Copilot gradvis former både tempo, prioritering og forståelser av hva som regnes som relevant arbeid. Samlet sett viser funnene at Copilot ikke bare fungerer som et nøytralt

hjelpemiddel, men inngår i mer omfattende prosesser av meningsdannelse og praksisendring, som foreløpig er svakt reflektert og institusjonelt forankret.

Tabell under viser hovedfunn i studien og viser hvordan innføring og bruk av Copilot påvirker arbeidsmiljø gjennom samspill mellom menneskelige, teknologiske og organisatoriske faktorer.

Perspektiv	Menneskelig faktor	Teknologisk faktor	Organisatorisk faktor	Samlet analytisk tolkning
Strukturell ramme	Uklare forventinger til bruk av Copilot og manglende strukturert opplæring skaper usikkerhet og lav opplevd mestring	Tekniske flaskehalser, varierende kvalitet og manglende oversikt over datastrukturer gir ekstra kontrollarbeid	Manglende klare roller, ansvar og styringssystem for Copilot-bruk	Fravær av helhetlig struktur fører til individuell håndtering av teknologi og dermed risiko for å svekke arbeidsmiljø
HR ramme	Lav forståelse, betinget tillitt og varierende motivasjon blant ansatte	Copilot oppleves nyttig, men lite transparent og ikke alltid støttende for faglig skjønn	Begrenset systematisk kompetanseutvikling og svak lederstøtte	Manglende ivaretagelse av behov for mestring og trygghet forsterker belastning i arbeidshverdagen
Politisk ramme	Ansvar for læring og bruk individualiseres, og tilgang til læring varierer	Teknologiske forutsetninger prioriteres sent i implementeringen	KI-arbeid konkurrerer med andre prioriteringer; eierskap er fragmentert	Manglende reell prioritering av KI svekker tillitt til styring og ledelse
Symbolsk ramme	Copilot oppfattes både som attraktivt og uavklart, med sprikende holdninger	Teknologien symboliserer modernisering, men oppleves samtidig som uferdig	Gap mellom strategisk retorikk og organisatorisk oppfølging	Når symbolikk ikke støttes av handling, svekkes legitimitet og engasjement

Figur 4: Oppsummering av funn (Boman & Deal/MTO)

4.1 Hvordan opplever ansatte implementering og bruk av Copilot

Funn i studien viser at ansattes opplevelse av Copilot viser et tydelig gap mellom forventninger om effektivisering og faktiske erfaringer i arbeidshverdagen. På den ene siden opplever

ansatte Copilot som et verktøy med potensial til å forenkle og forbedre deler av det administrative arbeidet, særlig innen dokumentstrukturering, møtereferater og dokumentgjenfinning. På den andre siden viser analysen at manglende opplæring, uklar bruk og begrenset involvering skaper usikkerhet, noe som påvirker både mestring, tillit og det psykososiale arbeidsmiljøet.

Funnene indikerer at implementeringen av Copilot utfordrer flere av intensjonene i arbeidsmiljøloven:

- § 4-1 Krav til fullt forsvarlig arbeidsmiljø, også når det gjelder psykososiale og organisatoriske forhold. Implementeringen av Copilot fremstår som teknologisk motivert og uten tilstrekkelig organisatorisk tilrettelegging.
- § 4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling: arbeidet skal organiseres slik at ansatte gis mulighet for faglig og personlig utvikling, har innflytelse på egen arbeidssituasjon og får tilstrekkelig informasjon og opplæring. Funnene viser at det er begrenset involvering av ansatte i hvordan Copilot skal tas i bruk og det er usikkerhet rundt formål, forventning og praktisk bruk.
- § 4.3 Krav til det psykososiale arbeidsmiljø: arbeidet skal være tilrettelagt slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas og at det ikke skal medføre uheldige psykiske lidelser. Funnene viser at flere opplever usikkerhet knyttet til bruk av Copilot noe som påvirker tillitt til egne ferdigheter. Samt at uklare forventninger kan skape opplevelse av utilstrekkelighet eller tap av kontroll. Manglende opplæring og medvirkning skaper usikkerhet og svekket mestring, noe som kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette understreker arbeidsgivers ansvar ved digitale endringer.

4.1.1 Gap mellom forventning og mestring

Et gjennomgående funn er at mange ansatte møter Copilot med høye forventninger, men lav grad av faktisk mestring. Spørreundersøkelsen viser lav opplevd trygghet i bruk av Copilot og svært lav forståelse for hvordan verktøyet kommer frem til svar. Samtidig er troen på potensialet relativt høyt. Dette spennet skaper en sårbar situasjon der ansatte ønsker å ta i bruk teknologien, men samtidig er usikre på kvalitet, ansvar og konsekvens av feil.

Fra et HR-perspektiv er dette særlig problematisk, ettersom mestring og kontroll er sentrale forutsetninger for trivsel og trygghet i arbeidshverdagen. Når ansatte ikke forstår hvordan teknologien fungerer, øker risikoen for digitalt stress og reduserer opplevelse av faglig autonomi. Copilot fremstår dermed ikke utelukkende som et støtteverktøy, men som en ny kilde til usikkerhet som må håndteres individuelt.

4.1.2 Tillit, kontroll og «sort boks» problematikk

Funnene viser at ansattes tillit til Copilot er betinget og situasjonsavhengig. Mange beskriver verktøyet som nyttig i tidlige faser av arbeidet, men uttrykker samtidig skepsis til å bruke Copilot direkte i beslutningskritiske eller juridisk krevende sammenhenger. Copilot omtales av flere som en «sort boks», der det er uklart hvilke data som ligger til grunn, og hvordan vurderinger gjøres

Denne usikkerheten knyttet til transparens påvirker opplevelsen av kontroll. Når ansatte føler at de må kvalitetssikre alt Copilot produserer kan den antatte effektiviseringen delvis oppheves. I praksis flyttes arbeidsbelastningen fra produksjon til kontroll. Fra et arbeidsmiljøperspektiv innebærer dette at arbeidsinnholdet endre, snarere enn reduseres, noe som kan ha konsekvenser for både tempo og belastning.

Analysen viser også store variasjoner i hvordan Copilot tas i bruk blant ansatte. Enkelte ildsjeler bruker verktøyet aktivt, mens andre forholder seg avventende eller svært selektive. Denne variasjonen kan delvis forklares av ulik kompetanse og nysgjerrighet, men også av manglende felles føringer og strukturell støtte. Når organisasjonen ikke tydelig kommuniserer forventninger til bruk, overlates praksis til individuelle vurderinger.

Dette bidrar til fragmentert praksis og ulik opplevelse av mestring i arbeidshverdagen. Ulik bruk kan igjen skape opplevelse av urettferdighet, særlig dersom enkelte ansatte får bedre støtte, mer tid til læring eller større rom for å eksperimentere enn andre. Over tid kan dette påvirke samarbeidsklimaet og tillitten mellom ansatte.

4.1.3 Medvirkning og opplevelse av eierskap

Et sentralt funn er at ansatte i liten grad opplever å ha vært involvert i vurderinger knyttet til innføring av Copilot. Implementeringen beskrives i stor grad som toppstyrt, der ansatte blir brukere av et ferdig valgt verktøy uten reell medvirkning i spørsmål om risiko, bruk eller etiske avveininger. Dette står i kontrast til arbeidsmiljølovens krav om medvirkning ved endring som påvirker arbeidssituasjonen.

Manglende medvirkning kan føre til både aktiv motstand og passiv tilpasning. I dette tilfellet fremstår det ofte som sistnevnte: ansatte bruker Copilot sporadisk, men uten at det blir en integrert del av arbeidshverdagen. Dette kan forklare delvis hvorfor faktisk bruk av Copilot i pre-piloten var lavere enn forventet over tid. Ansattes opplevelse av Copilot er i stor grad preget av usikkerhet knyttet til mestring, kontroll og ansvar. Utfordringene kan i liten grad tilskrives teknologien alene, men henger tett sammen med hvordan implementeringen er strukturert, forankret og støttet organisatorisk.

4.2 Hvilke utfordringer og muligheter ser ledere i bruk av Copilot

Lederperspektivet på Copilot skiller seg tydelig fra medarbeiderperspektivet ved at fokuset i større grad er rettet mot potensielle gevinster, effektivisering og strategisk nytte. Samtidig viser analysen at ledere også opplever utfordringer knyttet til ansvar, prioritering og gjennomføring da de ikke har fått tydelige føringer fra sentralt i Bedrift AS.

Ledere fremhever Copilot som et verktøy med potensial til å effektivisere administrative prosesser og standardisere leveranser. Dette samsvarer med funn i pre-pilot rapporten, som peker på målbare gevinster innen dokumentproduksjon og informasjonsinnhenting. Copilot sees dermed som et mulig bidrag til økt produktivitet og bedre beslutningsgrunnlag.

Samtidig viser analysen at dette potensialet i begrenset grad er oversatt til konkrete organisatoriske tiltak. Det foreligger få klare føringer for hvordan Copilot skal inngå i daglige arbeidsoppgaver, og ledere uttrykker usikkerhet rundt hvor ansvaret faktisk ligger – hos IT,

linjeledelsen eller den enkelte ansatte. Dette skaper et gap mellom strategiske ambisjoner og operativ praksis.

4.2.2 Endringsledelse og prioritering

Leder er i stor grad bevisste på at Copilot-innføring krever endring i arbeidsvaner, men peker samtidig på manglende kapasitet til å følge opp endringsledelse i praksis. Tidspress, parallelle initiativer og fravær av dedikerte ressurser til opplæring og oppfølging trekkes frem som sentrale barrierer. I et endringsperspektiv fremstår Copilot-innføringen som et eksempel på manglende konsolidering av endring. Når oppfølging og forankring uteblir, faller ansatte tilbake til etablerte arbeidsformer, slik både intervjuene og pre-pilot-rapporten viser. Dermed realiseres ikke de forventede gevinstene.

Analysen av ledernes utsagn viser også en tydelig politisk dimensjon. KI-satsing konkurrerer med andre prioriterte oppgaver i prosjektet. Selv om Copilot omtales positivt, gis det i praksis begrensede ressurser til opplæring og implementering. Dette innebærer at ansvar og risiko i stor grad skyves nedover i organisasjonen. Ansatte forventes å ta i bruk verktøyet, men uten at nødvendige rammer er på plass. En slik pulverisering av ansvar kan svekke både tillitten til ledelsen og gjennomføringsevnen.

Sett i lys av Kotters åtte-stegsmodell for endringsledelse (Kotter, 1996) tyder dette på svakheter allerede i de tidlige fasene av endringsprosessen. Spesielt fremstår stegne knyttet til å etablere en opplevelse av nødvendighet og utvikle en tydelig visjon som utilstrekkelig ivaretatt. Når endringen ikke tydelig kommuniseres som viktig, og koblingen mellom Copilot og virksomhetens overordnede mål er uklare, reduseres både engasjement og eierskap blant ledere og ansatte. Kotter fremhever også betydningen av å myndiggjøre ansatte og skape kortsiktige gevinster for å opprettholde momentum i endringsarbeidet. Når Copilot ikke følges opp med strukturert opplæring, tydelige forventinger og konkrete eksempler på verdiskaping, kan teknologien fremstå som et tillegg til eksisterende arbeidsbelastning snarere enn støtte. Dette kan forklare hvorfor viljen til å ta i bruk Copilot eksistere, mens faktisk bruk og mestring forblir lav.

Flere ansatte beskriver lav grad av tydelighet, noe som kan indikere at de innledende fasene i Kotter's modell – etablering av en opplevd nødvendighet og utvikling av felles visjon – ikke har vært tilstrekkelig ivaretatt. Uten en klar forståelse av hvorfor endringer skjer, svekkes både engasjement og eierskap. Videre tyder funnene på at endringer i stor grad er overlatt til individuell tilpasning, noe som kan koble stil mangler i trinnene som omhandler myndiggjøring og kortsiktige gevinster. Når bruken av Copilot ikke prioriteres gjennom opplæring, lederstøtte og konkrete gevinster fremstår endringen som sekundær i en allerede travel hverdag. I et Kotter-perspektiv innebærer dette risiko for at endringer ikke institusjonaliseres, men forblir fragmentert og personavhengig.

4.2.3 Copilot som symbol

Symbolsk fremstår Copilot som et tegn på modernisering og innovasjon. Samtidig viser analysen at dette symbolske kan miste sin kraft dersom teknologien ikke følges opp med

konkret handling. Når Copilot omtales som strategisk viktig, men behandles som et frivillig tillegg, kan det oppstå skepsis og avstand blant ansatte. Studien viser at ledere ser klare muligheter i Copilot, men mangler organisatoriske virkemidler for å realisere disse. Utfordringene handler i stor grad om struktur, prioritering og endringskapasitet – ikke teknologien i seg selv.

4.3 Hvordan kan systematisk HMS-arbeid sikre et godt arbeidsmiljø i møte med Copilot

Funnene i studien viser tydelig at Copilot påvirker arbeidsmiljøfaktorer som er sentrale for det psykososiale arbeidsmiljøet, blant annet mestring, kontroll, tempo og ansvar. Dette innebærer at Copilot må forstås som en arbeidsmiljøfaktor, ikke kun et effektiviseringsverktøy. Når teknologi endrer arbeidsinnhold og beslutningsprosesser, aktualiseres arbeidsgivers HMS-ansvar på lik linje med andre organisatoriske endringer.

I et MTO-perspektiv viser analysen at svakheter i én dimensjon forplanter seg til de øvrige. Mangelfull opplæring og struktur (organisasjon) gir usikker bruk (menneske), som igjen forsterkes av manglende transparens i teknologien (teknologi). HMS-arbeidet kan fungere som et bindeledd som adresserer disse sammenhengene på en helhetlig måte. Systematisk HMS-arbeid forutsetter medvirkning. Når ansatte, verneombud og tillitsvalgte involveres i vurdering av KI-verktøy, øker både eierskap og treffsikkerhet i tiltak som settes inn. Ved å integrere KI/Copilot i internkontrollsystemet, risikovurderinger og medvirkningsprosesser kan Bedrift AS redusere risiko og legge til rette for en mer bærekraftig bruk av Copilot.

Systematisk HMS-arbeid vil altså være helt avgjørende for en vellykket implementering, noe som frem til nå ikke har vært så mye fokus på. Kartlegging er første steget i internkontrollarbeidet og studien viser at kartleggingen kan fremstå noe begrenset. En systematisk kartlegging bør inkludere ansattes erfaringer med mestring, digitalt stress, endrede krav og opplevelse av kontroll. Slike forhold er sentrale dimensjoner i det psykososiale arbeidsmiljøet og må identifiseres tidlig for å kunne forebygges. Neste steg er å vurdere risiko. Når det ikke er en tydelig forventningsavklaring på hva som forventes av både ansatte og Copilot oppstår usikkerhet og digitalt stress. En mangelfull risikovurdering kan føre til at slike konsekvenser blir individualisert fremfor å håndteres som et organisatorisk ansvar.

4.4 Ledelse- og organisasjonsutvikling i møte med KI

Forskning som Magma peker på er at hovedutfordringer ved KI-innføring ikke ligger i teknologien i seg selv, men i ledelse, styring og organisering (Andreassen, 2026). Dette understøtter funnene i studien der Copilot oppleves som tilgjengelig, men samtidig svakt forankret i klare strukturer for ansvar, kvalitet og oppfølging. Når KI legges «oppå» eksisterende arbeidsprosesser uten samtidig å endre organisering og ledelsespraksis, risikerer virksomheten at belastninger og risiko individualiseres, fremfor å håndteres systematisk.

Andreassen (2026) fremhever økt bruk av KI, ofte levert som skyløsninger fra eksterne aktører, skjerper behovet for tydelig styring: Hvem eier prosessene, dataflyten og læringen, og hvem definerer hva som er «godt nok». Overført til et HMS-perspektiv innebærer dette at

ledere må ta aktivt ansvar for hvordan KI påvirker arbeidsinnhold, beslutningsprosesser og ansattes opplevelse av kontroll. Når slike avklaringer uteblir, slik funnene i prosjektet viser, overlates vurderinger av kvalitet, risiko og ansvar i stor grad den enkelte ansatte.

Magma-artikkelen «*KI er klar, vi er ikke*» (Knudsen, 2026) understreker at generativ KI er en såkalt «general purpose technology», som først skaper varig verdi når organisasjoner redesignes og ledelsesstrukturer endres. I et HMS-perspektiv innebærer dette at arbeidsgivers ansvar ikke begrenser seg til å gi tilgang til teknologi, men også til å sikre tilstrekkelig opplæring, tydelige rammer og støtte i møte med endrede krav. Uten slike organisatoriske tilpasninger kan økt effektivitet på individnivå kombineres med økt usikkerhet, digitalt stress og svekket psykologisk trygghet.

I tråd med Bolman og Deals strukturelle og HR-ramme tydeliggjør dette at KI forsterker lederansvaret for arbeidsmiljøet, og det forventes i dette perspektivet at ledere ser og følger opp menneskelige behov, samtidig som de tar ansvar for samspillet mellom struktur, oppgaver og mennesker (Bolman & Deal, 2018, s.). Ledelse i møte med KI handler i økende grad om å etablere klare prinsipper for bruk, ivareta ansattes mestring og sikre at teknologien inngår i virksomhetens eksisterende HMS- og styringssystemer.

5. Konklusjon og forslag til videre arbeid

Denne prosjektoppgaven har hatt som formål å undersøke hvordan innføring og bruk av Copilot påvirker arbeidsmiljøet i Bedrift AS, og hvilke implikasjoner dette har for ledelse og organisasjon. Gjennom analysen har studien belyst både medarbeider- og ledesperspektiv, samt vurdert hvordan systematisk HMS-arbeid kan fungere som et styringsverktøy i møte med KI i arbeidshverdagen.

Analysen viser at ansatte i stor grad opplever Copilot som et verktøy med stort potensial, særlig knyttet til effektivisering av administrative oppgaver som dokumentarbeid, møtereferater og informasjonsgjenfinning. Samtidig avdekkes et betydelig gap mellom forventninger til effektivisering og faktisk opplevd mestring i arbeidshverdagen. Lav trygghet i bruk, begrenset forståelse for hvordan Copilot generer svar og uklare rammer for ansvar og kvalitet bidrar til usikkerhet. Dette påvirker opplevelse av kontroll, faglig autonomi og det psykososiale arbeidsmiljøet.

Lederperspektivet viser at Copilot i stor grad blir forstått som strategisk og fremtidsrettet verktøy, men at implementeringen i praksis preges av lav prioritering og manglende systematikk. Endringsarbeidet fremstår i stor grad som desentraliser og overlatt til den enkelte enhet eller medarbeider. Sett i lys av teori om endringsledelse, særlig Kotters modell, tyder funnene på svak forankring i tidlige fasene av endringsprosessen, med begrenset arbeid med felles forståelse, tydelig retning og synlig ledelsesengasjement.

Videre viser analysen at Copilot i liten grad er integrert i eksisterende strukturer for systematisk HMS-arbeid. Innføringen har i hovedsak vært teknologidrevet, med mindre oppmerksomhet rettet mot psykososiale konsekvenser som digitalt stress, rolleklarhet og

kompetansekrav. Dette innebærer en risiko for at belastninger individualiseres fremfor å håndteres som et organisatorisk ansvar i tråd med arbeidsmiljølovens intensjoner. Når teknologien inngår i det systematiske HMS-arbeidet synliggjøres behovet for opplæring, medvirkning og kontinuerlig evaluering. Dette bidrar til å styrke mestring, forutsigbarhet og trygghet blant ansatte. Samtidig som ledelsen får et verktøy for å fange opp og korrigere uønskede konsekvenser av digitalisering.

Samlet sett indikerer funn i denne studien at KI utfordrer tradisjonell forståelse av organisasjonsutvikling som tidsavgrensede prosjekter. KI-utviklingen er kontinuerlig, dynamisk og tett koblet til arbeidsmiljø og kompetanse, noe som tilsier behov for mer læringsorienterte og helhetlige utviklingsformer. Kotter (1996) påpeker at varige endringer forutsetter tydelig forankring, kontinuerlig oppfølging og institusjonalisering i organisasjonens praksis og kultur. Overført til KI-konteksten innebærer dette at organisasjonsutvikling må sees som en pågående prosess der teknologi, mennesker og organisasjon utvikles i samspill

5.1 Forslag til videre arbeid

På bakgrunn av kartlegging og risikovurdering må det etableres tiltak. Studien peker på opplæring, tydelige retningslinjer og lederforankring som sentrale mangler. Tiltakene som bør settes inn kan for eksempel være strukturert opplæring i både teknisk bruk og begrensninger ved Copilot, felles kjøreregler for ansvar og kvalitetssikring samt etablering av arenaer for erfaringsdeling. Slike tiltak kan bidra til økt mestring og redusert digital usikkerhet, og styrke opplevelsen av støtte i organisasjonen. Tiltakene må måles og evalueres over tid, vurdere om opplæring faktisk gir økt trygghet og om bruken bidrar til ønsket støtte i arbeidshverdagen og om nye belastninger har oppstått som følge av bruk av Copilot. Digital teknologi utvikler seg kontinuerlig, og HMS-arbeidet må derfor sees som en dynamisk prosess og ikke som et engangstiltak.

Når teknologien inngår i systematisk internkontroll flyttes ansvaret fra den enkelte ansatte til organisasjonen, noe som er i tråd med arbeidsmiljølovens intensjon om et helsefremmende og forsvarlig arbeidsmiljø også i digitale endringsprosesser.

Basert på funn i studiene kan det foreslås flere retninger for videre arbeid. For det første bør virksomheten videreutvikle en mer helhetlig strategi for implementering av Copilot, der opplæring, forventningsavklaring og ansvar tydeliggjøres. Dette kan bidra til å redusere gapet mellom forventning og faktisk mestring.

For det andre anbefales det å forankre bruk av Copilot tydeligere i eksisterende HMS-strukturer, blant annet gjennom systematisk kartlegging av psykososial risiko og jevnlig evaluering av hvordan teknologien påvirker arbeidshverdagen over tid. Her kan MTO-perspektivet være et nyttig analytisk verktøy.

Avslutningsvis kan videre forskning med fordel undersøke langsiktige konsekvenser av KI-støttede arbeidsprosesser, samt hvordan ulike lederstiler og organisatoriske kontekster

påvirker opplevelse av mestring og trygghet. Dette kan gi verdifull kunnskap både for Bedrift AS og for andre virksomheter som står overfor tilsvarende digitale endringsprosesser.

Litteraturliste

Arbeidstilsynet.no/hms/arbeidsmiljømodellen [Arbeidsmiljømodellen - Arbeidstilsynet](#)

Andreassen, T. W. (2026). Hva betyr KI for ledelse og verdiskaping? Magma, 29(1).
<https://magmaforskning.econa.no/index.php/magma/article/view/1559>

Bolman, L.G., & Deal, T.e. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership

Christensen, Jan Olav, Finne, Live Bakke, Garde, Anne Helene, Nielsen, Morten Birkeland, Sørensen, Kathrine, Vleeshouwes, Jolien. (2020). «The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review.Oslo: STAMI-rapport; 2020 [The influence of digitalization and new technologies on psychosocial work environment and employee health: a literature review - STAMI](#)

Dalland, O. (2020). Metode og oppgaveskriving (5. utg.).Gyldendal Akademisk

Datatilsynet (2023). [Veiledning om DPIA | Datatilsynet](#)

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften). (1996). FOR-1996-12-06-1127. Norske forskrifter.

Halvorsen, K. (2021). Forskningsmetode for helse- og sosialfag (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

Knudsen, E. S., Lang, E., Lien, L. B., Lundervold, A., & Timmermans, B. (2026). KI er klar, vi er ikke: Hvorfor KI suksess handler om strategi og ledelse. Magma, 29(1).
<https://www.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/1-2026/er-ledere-egentlig-klare-for-ki/>

Kotter, J.P. (1996) Leading change. Harvard Business School Press

Sagberg, Ingvild: *menneske, teknologi og organisasjon (MTO)* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 18. april 2026 fra
[https://snl.no/menneske, teknologi og organisasjon \(MTO\)](https://snl.no/menneske, teknologi og organisasjon (MTO))

Virginia Braun & Victoria Clarke (2006): Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology, 3:2, 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Vedlegg 1: Resultater fra spørreundersøkelse og intervju

Resultater - Spørreskjema

Spørreskjema som ble sendt ut til alle ansatte på prosjektet i perioden november-desember 2025.

Spørsmålsinndelingen seksjonert etter MTO perspektivet.

MTO	Lukkede spørsmål (1=helt uenig, 5=helt enig)	Svar Gj.sn
Del 1: (M) Menneske		
1	Jeg føler meg trygg på å bruke Copilot i arbeidet mitt	2,1
2	Jeg har fått tilstrekkelig opplæring til å bruke KI-verktøy på en god måte	2
3	Jeg forstår godt hvordan Copilot kommer frem til resultatene sine	1,2
4	Jeg stoler på informasjon Copilot gir meg	2,3
5	Jeg tror Copilot kan bidra til å forenkle og effektivisere mine arbeidsoppgaver	4,1
6	Jeg føler at Copilot støtter mitt profesjonelle skjønn, ikke svekker det	2,7
Del 2: (T) Teknologi		
1	Jeg opplever at det er lett å finne den informasjonen jeg behøver i prosjekter jeg jobber i	3,5
2	Jeg opplever at dagens digitale systemer henger godt sammen	3,6
3	Jeg opplever at Copilot kan gi verdi for enkelte av mine arbeidsoppgaver	3,8
4	Jeg opplever at Copilot kan gi gode innspill til hvordan jeg strukturerer eller skriver dokumenter	4,1
Del 3: (O) Organisasjon		
1	Jeg kjenner til Bedrift AS sin strategi for KI	1
2	Jeg kjenner til Bedrift AS sin policy for Copilot	2
3	Jeg opplever at KI satsing er forankret i ledelsen	2,1
4	Jeg har god nok støtte fra min leder til å ta i bruk Copilot	2,6
5	Organisasjonen legger godt til rette for opplæring i KI verktøy som blant annet Copilot	2,2
6	Kulturen i prosjektet er positiv til å bruke Copilot og nye arbeidsformer	4,1

Resultater – Intervju

Tema for intervju og observasjoner gjennomført i perioden 01.11.2025-01.04.2026: Hvordan bruk av KI/Copilot påvirker prosjektadministrasjonen, samhandling og styring på prosjektet. Tematikken er inndelt i MTO perspektiv som grunnlag for koding av resultater; strukturelle rammen (1), menneskelig rammen (2), politiske rammen (3) og symbolske rammen (4).

Kode M– Menneske:

Tema: Kompetanse, erfaring, tillitt, kontroll, forståelse og motivasjon

Tema:	Spørsmål	Funn oppsummert - menneskelige faktorer
Kompetanse og erfaring med KI	Hvordan vil du beskrive din egen erfaring og bruk av KI eller Copilot i arbeidshverdagen Hvilken opplæring eller støtte har du fått – og hva savner du På hvilke områder i jobben din tenker du at KI kan støtte deg i beslutninger Hvilke oppgaver stoler du på at KI kan hjelpe deg med – og hvilke vil du helst gjøre selv Har du opplevd situasjoner hvor KI har påvirket hvordan du løser arbeidsoppgaver	- Ledelsen har liten erfaring - Liten opplæring - Lite forhold til potensielle gevinster
Tillit, kontroll og forståelse	Hvor trygg er du på at informasjon Copilot gir er riktig og etterprøvbar Hvordan opplever du transparensen i hvordan KI-verktøyene henter og bruker data Opplever du at Copilot «tenker sammen med deg» (hybrid skjønn) eller at du må følge dens skript	- Delvis tillitt til KI svar - Lite transparent - Ikke full oversikt ift GDPR
Arbeidshverdag og motivasjon	Har KI-verktøyet gjort arbeidet ditt enklere eller mer kompleks Hva motiverer eller bekymrer deg med KI-utviklingen i Bedrift AS	- Bekymring knyttet til lite kjennskap til strategier Bedrift AS har ift bruk av Copilot. - Ildsjeler som benytter det, andre i motsatt ende.

Kode T – Teknologi.**Tema: Teknologisk mediering, skript, brukeropplevelse, datastrukturer og verktøy**

Tema:	Spørsmål	Funn oppsummert - teknologiske faktorer
System-opplevelse og Brukervennlighet	Hvordan opplever du bruken av Copilot Opplever du noen flaksehalser i bruk av Copilot Opplever du at Copilot styrer måten du jobber på (f.eks. gjennom forhåndsdefinerte skript, maler eller prosesser)	-Tekniske barrierer og flaskehalser -Potensiale ikke definert
Data-tilgjengelighet og teknisk underlag	I hvilken grad føler du at du har oversikt over hvilke datasett som finnes- og hvordan de henger sammen Hvor lett eller vanskelig er det å finne nødvendig informasjon i prosjektet	-Hva må være på plass teknisk for at KI skal fungere trygt og effektivt -Tilgangsstyring
KI som teknologi	På hvilke områder ser du størst potensiale for KI i prosjektet Hvilke teknologiske barrierer mener du hindrer god bruk av KI i dag Opplever du at KI-verktøyene påvirker hvordan du skriver, vurderer eller dokumenterer? (algoritmiske skript)	
Fremtidsperspektiv	Hvordan tror du KI vil påvirke måten vi planlegger, leder og gjennomfører prosjekter de neste 3-5 årene Hva må teknisk være på plass for å kunne bruke KI på en trygg og effektiv måte.	

(O) Organisasjon: Strategi, struktur, makt, opplæring og styringssystem

Tema	Spørsmål	Funn oppsummert – organisatoriske faktorer
Strategi og styring	I hvilken grad kjenner du til «Nasjonal strategi for KI» I hvilken grad kjenner du til Bedrift ASs strategi og policy for KI Mener du at KI kun bør sees på som et verktøy	-KI forstås som et strategisk verktøy eller «bare teknologi» (nøytralitetsmyten)
Opplæring, kultur og endringsledelse	Hvilke forventinger mener du at ledelsen stiller til opplæring i KI for ansatte Opplever du at organisasjonen er moden for en større innføring av Copilot Hva er dine tanker rundt hvordan holdninger til Copilot på prosjektet (åpenhet, skepsis, «tid til å lære»)	
Prosesser og prosjektmodell	I hvilken grad opplever du at prosjektmodellen benyttes i det daglige arbeidet Ser du behov for tydeligere rammer eller prosesser når KI skal tas i bruk (rolle, ansvar og kontrollpunkter) Som leder, hva tenker du ditt ansvar er med tanke på bruk av Copilot i prosjektet	-Manglende kjennskap til strategier og policydokumenter -Lite forankret i ledelsen
Organisatoriske risikoer og muligheter	Hvilke organisatoriske gevinster ser du ved økt bruk av KI Hvilke risikoer eller utfordringer tror du KI kan skape for organisasjonen Hva mener du må være på plass organisatorisk for en vellykket implementering av Copilot	
		-Lite fokus på endringsledelse -Lite oppmerksomhet rundt potensielle gevinster

Vedlegg 2: Resultater samlet sett (Bolman & Deal/MTO)

Menneskelige faktorer

Tabellen under viser at menneskelige faktorer knyttet til Copilot-innføringen varierer betydelig mellom ansatte, og at disse variasjonene i stor grad kan forstås gjennom strukturelle, relasjonelle, politiske og symbolske forhold i organisasjonen. Samlet peker funnene på at utfordringer knyttet til mestring og trygghet i arbeidshverdagen ikke primært skyldes teknologien i seg selv, men hvordan innføringen er organisert, forankret og kommunisert.

Perspektiv	Fokus for analysen	Samlet funn fra empiri	Konsekvens for arbeidsmiljø
Strukturell ramme	Rolleforståelse, ansvar, opplæring og støtte	Ansatte opplever uklare forventninger til bruk av Copilot og manglende strukturert opplæring. Bruken fremstår i stor grad som individuelt initiert, uten tydelig støtteapparat eller felles føringer. Pre-piloten peker også på manglende kapasitet til å drive systematisk endringsledelse	Uforutsigbarhet og økt kognitiv belastning. Ansatte må selv definere hvordan og når verktøyet skal brukes, noe som kan svekke trygghet og mestring.
HR-ramme	Mestring, kompetanse, trygghet og motivasjon	Empirien viser lav opplevd kompetanse og begrenset forståelse for hvordan Copilot fungerer. Samtidig er det relativt høy forventning til mulig nytteverdi. Spennet mellom høye forventninger og lav mestring gir usikkerhet og varierende motivasjon blant ansatte	Risiko for digitalt stress og redusert opplevelse av kontroll. Forskjeller i kompetanse skaper ulik mestring og potensielt ulik belastning i hverdagen
Politisk ramme	Prioritering, status og eierskap til KI-innføring	KI-bruk generelt oppleves ikke som tydelig prioritering fra ledelsen. Ansvar for læring og bruk blir i praksis skjøvet ned på den enkelte ansatte. Det fremkommer ulik tilgang til tid og rom for å lære hvordan bruke Copilot	Opplevelse av manglende støtte og rettferdighet. Ansvar individualiseres, noe som kan skape frustrasjon og svekket tillitt til ledelsen
Symbolsk ramme	Mening, fortolkning og kulturelle signaler	Copilot oppfattes både som symbol på modernisering og som et uferdig eller uklart verktøy. Manglende felles narrativ om hensikt og bruk skaper sprikende forståelser – fra entusiasme hos noen ildsjeler og skepsis hos andre	Ulik mening skaper fragmentert bruk og usikkerhet. Når symbolikken ikke følges av praksis, svekkes legitimiteten til endringen.

Teknologiske faktorer

Tabellen viser at teknologiske faktorer knyttet til Copilot-innføringen ikke kun handler om funksjonalitet, men om hvordan teknologien er strukturert, prioritert og forstått i organisasjonen. Funnene indikerer at teknologiske begrensninger får direkte konsekvenser for ansattes opplevelse av kontroll, mestring og trygghet i arbeidshverdagen

Perspektiv	Fokus for analysen	Samlet funn fra empiri (intervju, spørreundersøkelse, pre-pilot, dokumentanalyser)	Konsekvens for arbeidsmiljø
Strukturell ramme	System støtte, integrasjon, tilgjengelighet og teknisk struktur	Copilot oppleves å fungerer godt i enkelte situasjoner, men det rapporteres om tekniske flaskehalser, varierende kvalitet mellom applikasjoner og manglende «orden i eget hus» når det gjelder datastrukturer og tilgangsstyring. Pre-piloten peker tydelig på behov for bedre informasjonsforvaltning før bred utrulling	Ustabilitet og uforutsigbarhet skaper ekstra kontrollarbeid og kan bidra til økt kognitiv belastning og frustrasjon i arbeidshverdagen
HR ramme	Brukervennlighet, støtte til arbeid og opplevd kontroll	Ansatte opplever Copilot som nyttig for enkelte oppgaver (f.eks. dokumenthåndtering), men samtidig som vanskelig å forstå og kontrollerer hva som ligger bak svarene til Copilot. Begrenset innsikt i hvordan svar genereres svekker tryggheten i bruken. Teknologien oppleves ikke alltid å støtte profesjonelt skjønn	Risiko for digitalt stress når teknologien ikke oppleves som transparent eller uforutsigbarhet.
Politisk ramme	Prioritering av tekniske tiltak og ressurser	Det fremkommer at nødvendige tekniske forutsetninger (opprydding i data, tilgangsstyring og stabilitet) ikke er tilstrekkelig prioritert i tidlig fase av implementeringen. Ansvar for å håndtere teknologiske begrensninger skyves delvis over på brukerne	Opplevelse av manglende støtte og rettferdighet. Teknologiske utfordringer individualiseres og kan bidra til frustrasjon og redusert tillitt til implementeringsfasen
Symbolsk ramme	Teknologiens meningsinnhold og signaleffekt	Copilot fremstår som et symbol på modernisering og fremtidsrettet, men også som en «uferdig» teknologi. Når tekniske problemer og begrensninger vedvarer kan dette undergrave troverdighet til satsingen og skape skepsis blant brukere	Sprik mellom forventninger og faktisk erfaring kan svekke engasjement og føre til avventede eller defensiv bruk av verktøyet

Organisatoriske faktorer

Tabellen viser at organisatoriske faktorer spiller en avgjørende rolle for hvordan Copilot tas i bruk i praksis. Funnene indikerer at fravær av tydelig struktur, prioritering og eierskap bidrar til at teknologien i stor grad overlates til individuell håndtering, med konsekvenser for både arbeidsmiljø og ledelse.

Perspektiv	Fokus for analysen	Samlet funn fra empiri (intervju, spørreundersøkelse, pre-pilot, dokumentanalyser)	Konsekvens for arbeidsmiljø
Strukturell ramme	Organisering, roller, ansvar og styringssystemer	Copilot er innført uten klare strukturer for ansvar, opplæring og oppfølging. Ansatte er ikke i stor nok grad kjent med formelle føringer for hvordan verktøyet skal benyttes. Pre-piloten peker på behov for «orden i eget hus» og integrasjon i eksisterende systemer før videre implementering	Manglende struktur gir uforutsigbar praksis og overlater ansvar for trygg bruk til den enkelte. Dette svekker både styring og opplevelse av trygghet
HR ramme	Kompetanseutvikling, støtte og ivaretagelse av ansatte	Organisasjonen legger i begrenset grad til rette for systematisk opplæring i Copilot. Støtteapparat og læringsarena oppleves som svakt utviklet. Ansatte rapporterer lav lederstøtte i bruk av Copilot	Risiko for ulik kompetanseutvikling og belastning. Ansattes behov for mestring og trygghet ivaretas ujevnt.
Politisk ramme	Prioritering, ressursallokering og eierskap	KI-arbeid konkurrerer med andre prioriterte prosjektoppgaver. Copilot fremstår ikke som høyt prioritert i praksis, til tross for strategiske ambisjoner. Ansvar for bruk og gevinstrealisering er fragmentert mellom nivå og roller	Opplevelse av manglende forankring og tydelig eierskap kan svekke tillitt til organisasjonens styring og kontroll på Copilot innføringen
Symbolsk ramme	Kultur, mening og signaleffekt	Copilot kommuniseres som et symbol på modernisering og fremtidsrettet, men manglende organisatorisk oppfølging skaper et gap mellom retorikk og praksis. Dette gir sprikende fortolkninger av hva Copilot «egentlig er» i prosjektet	Når symbolikken ikke støttes av handling, kan engasjementet svekkes og endringen oppleves lite legitim