Förändringsledning och AI

Applicera SCARF modellen i AI transformation

Carin Östling
2025-04-23



Strategisk förändringsledning i en ny vardag med AI

Inledning

När AI på allvar tar plats i vardagen förändras inte bara processer och verktyg , utan också arbetssätt, roller och ansvar. För organisationer innebär detta inte enbart en teknisk utveckling, utan en kulturell och psykologisk transformation.

Vi vet från förändringsledningsperspektiv att det inte är själva förändringen som är det svåra, utan hur den upplevs. Osäkerhet, tappad kontroll eller otydlig kommunikation kan snabbt skapa motstånd. Här kommer SCARF-modellen in som ett konkret och forskningsbaserat verktyg.

SCARF-modellen sätter ord på fem sociala behov som påverkar hur vi reagerar på förändring: status, förutsägbarhet, kontroll, samhörighet och rättvisa. Genom att förstå dessa behov och hur AI-implementering riskerar att utmana dem, kan vi leda med både strategi och empati.

Den här rapporten riktar sig till ledare, projektägare och förändringsledare som vill stärka sin förmåga att driva AI-transformationer med människan i fokus. Genom att koppla SCARF till konkreta exempel, vanliga reaktioner och praktiska strategier, vill vi ge dig ett ramverk för att identifiera risker, bygga trygghet och skapa engagemang i det nya arbetslandskapet som AI formar.

Vad är SCARF och varför är det relevant?

SCARF-modellen, utvecklad av David Rock inom fältet neuroledarskap, erbjuder ett ramverk för att förstå hur sociala faktorer påverkar vår upplevelse av förändring. Det handlar om fem grundläggande psykologiska behov som påverkar vår motivation, engagemang och vilja att delta:

- **Status** –Vår upplevelse av att ha en meningsfull roll, kompetens och erkännande. •
- **Certainty** –Vårt behov av tydlighet och förutsägbarhet.
- **Autonomy** – Känslan av kontroll och möjligheten att påverka.
- **Relatedness** – Upplevelsen av att vara en del av ett socialt sammanhang.
- **Fairness** – Känslan av rättvisa, transparens och likabehandling.

Dessa behov är universella, men varierar i styrka mellan individer. För vissa är status avgörande där de bygger sin motivation på erkännande och inflytande. För andra är autonomy viktigast där de behöver känna sig självständiga och fria att välja väg. Genom att förstå dessa skillnader kan vi skapa mer individanpassade förändringsresor.

SCARF och AI

När AI introduceras i verksamheten förändras inte bara processer, även de mänskliga och sociala systemen påverkas. SCARF-modellen, med sina fem sociala behov, blir då ett verktyg för att förstå varför viss oro uppstår, och hur vi som ledare kan agera proaktivt.

Nya arbetssätt, automatisering och AI-genererat beslutsstöd kan snabbt väcka existentiella frågor:

"Vad blir kvar av mitt expertområde när AI är expert?"

"Vem bestämmer när det är algoritmer eller AI genererade underlag som föreslår beslut?"

”Varför får vissa så mycket utbildning och stöd men inte jag?”

Reaktionerna är ofta emotionella och sker ibland tyst. De handlar om identitet, inflytande och gemenskap och inte teknik.

Att förstå och hantera mänskliga reaktioner med SCARF

I det här avsnittet fördjupar vi SCARF-modellens fem dimensioner utifrån en AI-kontext. För varje område beskriver vi:

• Typiska reaktioner – hur medarbetare kan känna, tänka eller uttrycka sig i förändringen

• Vad det signalerar – vilket behov som är hotat

• Hur du som ledare kan agera – konkreta strategier för att minska hot och förstärka belöning.

Status

"Vem är jag i det nya?"

AI kan påverka hur vi uppfattas i organisationen. När teknik tar över tidigare ansvarsområden kan medarbetare känna sig osynliga eller mindre värdefulla.

Typiska reaktioner:

"AI gör ju det jag brukade bidra med behövs jag?"

"Kommer jag vara lika viktig i teamet framöver?"

"Det känns som jag inte längre är expert.”

Strategier:

Erkänn förändringen, men också värdet av erfarenhet, relationer och omdöme. Skapa nya sätt att visa uppskattning för kompetens som utvecklas. Lyft fram hur människan och tekniken kompletterar varandra.

Certainty

"Vad händer nu?"

AI-transformation går snabbt och många upplever otydlighet kring mål, roller och riktning.

Typiska reaktioner:

"Jag vet inte vad AI kommer innebära för mitt jobb."

"Det känns som vi springer utan karta."

"Ska vi ändra allt nu igen?"

Strategier:

Kommunicera ofta även när du inte har alla svar. Bryt ner förändringen i tydliga etapper och milstolpar. Använd storytelling för att skapa sammanhang och mening.

Autonomy

"Har jag något att säga till om?"

När förändringar uppfattas som påtvingade, och beslut tas långt från vardagen, väcker det ofta frustration.

Typiska reaktioner:

"Jag hade inget att säga till om det bara hände."

"Vi får ett nytt verktyg, men ingen frågar hur vi vill jobba."

"Det känns som besluten tas långt bort från min verklighet."

Strategier:

Involvera tidigt även i mindre beslut. Ge handlingsutrymme i hur tekniken används. Stärk självledarskap genom träning, stöd och reflektion.

Relatedness

"Hör jag fortfarande till?"

AI kan skapa socialt avstånd både mellan människor och mellan människa och teknik.

Typiska reaktioner:

"Jag vet inte vem jag jobbar med längre."

"Vi pratar inte lika mycket när AI gör vissa delar åt oss."

"Det känns som vi tappat det gemensamma lärandet."

Strategier: Skapa arenor för gemensamt utforskande av AI. Kommunicera i "viform" och betona samarbete. Lyft positiva exempel där team utvecklas tillsammans

Fairness

"Är detta rättvist?"

Skillnader i tillgång till utbildning, information eller påverkan skapar snabbt upplevd orättvisa.

Typiska reaktioner:

"Vissa får utbildning, andra inte."

"Vi har inte samma förutsättningar att lyckas."

”Det känns som besluten tas bakom stängda dörrar."

Strategier: Redovisa beslut och kriterier öppet. Säkerställ jämlik tillgång till stöd och kompetens. Lyssna på upplevd orättvisa och agera även på subtila signaler.

Reflektionsfrågor till dig som ledare

För att omsätta SCARF i praktiken kan det vara hjälpsamt att reflektera över följande frågor inför, under och efter AI-relaterade förändringar:

- ✓ Status – Påverkar förändringen människors upplevelse av att vara värdefulla och kompetenta?
- ✓ Certainty – Finns det tillräcklig tydlighet kring syfte, riktning och nästa steg?
- ✓ Autonomy – Har medarbetare möjlighet att påverka hur förändringen genomförs?
- ✓ Relatedness – Stärker eller försvagar förändringen känslan av tillhörighet?
- ✓ Fairness – Upplevs beslut, resurser och kommunikation som rättvisa och transparenta



CORO

” AI förändrar vad och hur vi arbetar, SCARF hjälper oss förstå hur det känns och upplevs”

Tekniken må vara exponentiell , men det mänskliga systemet är inte det. AI kan rulla ut på veckor, men förtroende, trygghet och nya sätt att arbeta tar tid att bygga. Det kräver förståelse för vad som händer i människors hjärnor och vardag. SCARF-modellen erbjuder just det perspektivet. Genom att ta hänsyn till människans sociala behov kan vi leda AI-transformationer som inte bara är effektiva, utan också engagerande, trygga och hållbara

Vi på CORO stöttar gärna med strategi, struktur, förändringsledning och rådgivning för att stärka er strategiska förmåga på ett sätt som är både mänskligt och hållbart.

Vi skapar klarhet, riktning och resultat i komplex förändring

Strategiarbete som inte leder till verkliga resultat är bortkastad kraft. CORO stöttar organisationer i att skapa strategisk tydlighet, gemensam riktning och genomförandekraft och att omsätta beslut till konkret handling i vardagen, i organisationen och i affären.

✓ CLARITY
Strategisk tydlighet

✓ ORIENTATION
Gemensam riktning

✓ RESULTS
Genomförande i praktiken

✓ OUTCOMES
Hållbar förändringsförmåga

www.coro.se



Carin Östling, MPH
Grundare, CORO

Som förändringsledare drivs jag av att skapa tydlighet och mening i komplexa sammanhang.

Jag kombinerar ett ödmjukt förhållningssätt med ett starkt engagemang för att leda förändringsarbete och utveckla både organisationer och människor.

Mitt fokus är att skapa rätt förutsättningar för förändring som fungerar i vardagen, där beslut är möjliga att bära och där leveranser håller hög kvalitet och långsiktig hållbarhet.

CORO



CLARITY. ORIENTATION. RESULTS. OUTCOMES.