Förändringsledning och AI

Applicera Lippitt-Knostermodellen i AI-transformation

Carin Östling
2025-05-06



Förändringsledning med Lippitt-Knoster modellen

Inledning

Att införa AI i en organisation är inte bara en fråga om teknik, data eller system, det handlar om att skapa varaktig förändring i beteenden, processer och kultur. Trots goda intentioner och smart teknik stannar många AI-initiativ upp eller faller bort helt. Orsaken är sällan brist på idéer eller goda intentioner, utan att vissa avgörande byggstenar i förändringen saknas.

Lippitt-Knostermodellen är ett konkret verktyg som hjälper oss att förstå varför en förändring lyckas, eller varför den fastnar och stannar upp. Genom att synliggöra de delar som behöver vara på plats för att skapa rörelse, blir modellen särskilt användbar i komplexa förändringar där människor, teknik och strategi ska samspela. Den hjälper oss att felsöka, diagnostisera undersöka vår förändring på ett konstruktivt sätt och fokusera på det som faktiskt skapar framdrift.

Den här rapporten vänder sig till dig som är chef, förändringsledare eller har ett strategiskt ansvar i en AI-transformation. Syftet är att ge en modellnära förståelse för hur förändring byggs upp, vad som ofta saknas och hur du kan agera för att komma vidare.

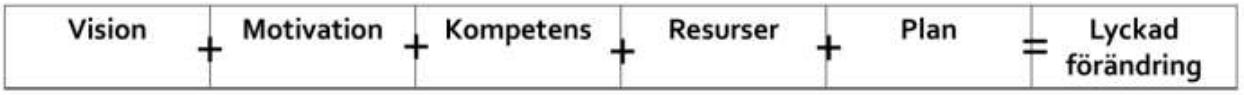
Vad är Lippitt-Knostermodellen och varför är det relevant?

Lippitt-Knostermodellen bygger på arbete som har sina rötter redan på 1950-talet. Den utvecklades ursprungligen av Ronald Lippitt, Jeanne Watson och Bruce Westley, som var pionjärer inom praktisk förändringspsykologi och organisationsutveckling. Deras arbete betonade vikten av att förstå inte bara vad som ska förändras, utan hur människor rör sig genom förändring och vad som krävs för att hålla en förändringsprocess levande över tid.

I början fokuserade modellen främst på relationen mellan förändringsledare och mottagare, men den kom senare att systematiseras och visualiseras av Timothy Knoster år 1991. I sin version bröt Knoster ner förändringens dynamik i fem konkreta och ömsesidigt beroende delar: vision, motivation, kompetens, resurser och plan.

Det som gör modellen särskilt kraftfull är att den inte bara visar vad som behöver finnas, utan den tydliggör också vad som händer när något saknas. Förvirring, motstånd, oro, frustration eller falska starter uppstår inte av en slump ,de är ofta symtom eller uttryck på att en eller flera av byggstenarna inte fått tillräckligt utrymme.

I AI-transformationer, där teknisk förändring möter mänsklig oro, är den särskilt användbar som ledstjärna för att bygga förändring som både håller och känns meningsfull



De fem byggstenarna i modellen:

Modellen identifierar fem nödvändiga komponenter för att skapa hållbar förändring: vision, motivation, kompetens, resurser och plan.

Om någon del saknas, uppstår ett mönster av motstånd, reaktion eller passivitet som kan förklara varför förändringen inte får fäste.

Vision

En tydlig bild av varför förändringen görs, vad den ska leda till och när vi vet att vi är framme. Utan en gemensam vision uppstår förvirring. Visionen fungerar som riktmärke, och i AI-förändringar behöver den översättas från strategi till vardag för att kännas relevant.

Motivation

Viljan att göra förändringen, och tron på att den leder till något bättre. Det handlar både om upplevd nytta för organisationen och för individen. Saknas motivation riskerar vi passivitet eller motstånd, även om visionen är tydlig. Motivation byggs genom delaktighet, dialog och tydlig koppling till "what's in it for me".

Kompetens

Den kunskap, erfarenhet och de färdigheter som krävs för att förändringen ska genomföras. I AI-kontext handlar det inte bara om teknisk förståelse, utan även om att kunna tänka nytt, samarbeta med tekniken och förändra sitt arbetssätt. Saknas kompetens uppstår oro och låg tilltro till den egna förmågan.

Resurser

Tid, människor, budget och organisatoriskt stöd. AI-förändringar kräver ofta parallella insatser och att både utforska nytt och driva verksamheten vidare. Om resurser saknas uppstår frustration, prioriteringskonflikter och känslan av att "det här är omöjligt att hinna med".

Plan

En konkret aktivitets- och tidplan, med tydliga roller och milstolpar. Planen ger struktur, möjlighet till uppföljning och firande av framsteg. Utan plan riskerar vi en falsk start och där förändringen lanseras men inte händer

Vision +	Motivation +	Kompetens +	Resurser +	Plan =	Lyckad förändring
X	Motivation	Kompetens	Resurser	Plan	Förvirring
Vision	X	Kompetens	Resurser	Plan	Motstånd
Vision	Motivation	X	Resurser	Plan	Oro
Vision	Motivation	Kompetens	X	Plan	Frustration
Vision	Motivation	Kompetens	Resurser	X	Falsk start

När vi använder modellen som lins för att förstå AI-transformationer ser vi ofta att några delar finns på plats, men andra saknas. En vanlig kombination är att vision och teknik finns, men motivationen eller kompetensen brister. Det gör att förändringen upplevs som något som "sker ovanför" och utan fotfäste i vardagen. En annan vanlig utmaning är att resurserna inte är avsatta i praktiken, vilket gör att goda ambitioner faller på tidsb

Ledarskapet blir här helt avgörande. För att skapa verklig förändring behöver chefer och förändringsledare kunna identifiera vad som faktiskt saknas, och jobba med rätt insatserrist.

Strategiska implikationer

Modellen hjälper oss att förstå att en lyckad AI-transformation kräver mer än vision och verktyg. Det krävs ett systematiskt arbete med att skapa helhet. Alla fem komponenter måste få ta plats och de måste hänga ihop.

Till dig som ledare:

- Översätt strategiska ambitioner till meningsfulla samtal i vardagen.
- Säkerställ att det finns plats för lärande, inte bara leverans.
- Ge tid och stöd till chefer så att de kan bära förändringen, inte bara förmedla den.
- Följ upp på både engagemang, effekt och lärdomar, inte bara KPI:er.

Rekommendationer – väg framåt:

- Använd modellen som en checklista före, under och efter förändringsinitiativ.
- Genomför nulägesanalys: Vilka delar är starka hos oss och vad saknas?
- Involvera chefer och nyckelpersoner i gemensam reflektion utifrån modellen.
- Bygg in återkommande dialoger där motivation, kompetens och resurser diskuteras löpande.
- Kommunicera hur ni tänker jobba med modellen och visa att det finns en plan för helheten.

Reflektionsfrågor:

1. Vad ser du i din organisation? Vilka av de fem komponenterna är starka respektive svaga i era förändringsarbeten?
2. Hur arbetar ni idag med att skapa motivation och delaktighet i AI-relaterade initiativ?
3. Vad skulle ett mer integrerat arbetssätt utifrån modellen innebära för ditt ledarskap

Avslutning

Lippitt-Knostermodellen erbjuder ett kraftfullt sätt att förstå varför förändring ibland lyckas och ibland stannar upp. För att skapa verklig rörelse krävs det att människor är motiverade, har rätt kompetens, får tillgång till resurser och vet hur de ska gå tillväga. Det är först när alla byggstenar i modellen finns på plats som förändringen kan ta fart och få fäste.

I AI-transformationer är denna helhetssyn särskilt viktig. Många organisationer sätter igång initiativ med goda intentioner, men missar att förankra arbetet i människors vardag. Det är vanligt att visionen kommuniceras tydligt, men att motivation och kompetens antas snarare än byggs. Andra gånger saknas resurser, vilket leder till frustration, eller så finns ingen konkret plan, vilket gör att inget händer trots stort engagemang.

Modellen hjälper oss att både planera klokare och förstå vad som krävs när förändringen inte går som vi hoppats. Den fungerar som ett gemensamt språk i ledningsgrupper, ett analysverktyg i projekt och ett stöd för reflektion i team. Och kanske viktigast av allt, den sätter människan i centrum för förändring.

” Vision, motivation, kompetens, resurser och plan utgör grunden för en lyckad förändring”

Lippitt-Knostermodellen erbjuder ett kraftfullt sätt att förstå varför förändring ibland lyckas och ibland stannar upp. För att skapa verklig rörelse krävs det att människor är motiverade, har rätt kompetens, får tillgång till resurser och vet hur de ska gå tillväga. Det är först när alla byggstenar i modellen finns på plats som förändringen kan ta fart och få fäste.

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.