Förändringsledning och AI

Förstå AI-transformation utifrån modellen om förändringens fyra rum

Carin Östling
2025-06-18



Förändringens fyra rum

Inledning

När AI implementeras i verksamheter är det lätt att fokusera på verktygen, algoritmerna och effektiviseringspotentialen. Det är svårare, men betydligt viktigare, att förstå vad som händer på det mänskliga planet. AI innebär inte bara nya tekniker, det innebär nya identiteter, nya sätt att förstå sitt värde, sin roll och sina möjligheter.

Det är här Förändringens fyra rum blir relevant. Modellen, utvecklad av Claes Janssen, hjälper oss förstå den psykologiska rörelse människor gör vid förändring, inte som en linjär utveckling, utan som ett cykliskt, ibland motsägelsefullt, mänskligt förlopp.

Modellen har sin grund i Janssens teori om den psykologiska dialektiken, där människors rörelser mellan stabilitet och förändring ses som en naturlig del av hur vi hanterar livets och arbetets utveckling. Enligt Janssen rör sig människor mellan två livshållningar: trygghetsbevarande och utvecklingssökande och det är i växelspelet mellan dessa vi formas.

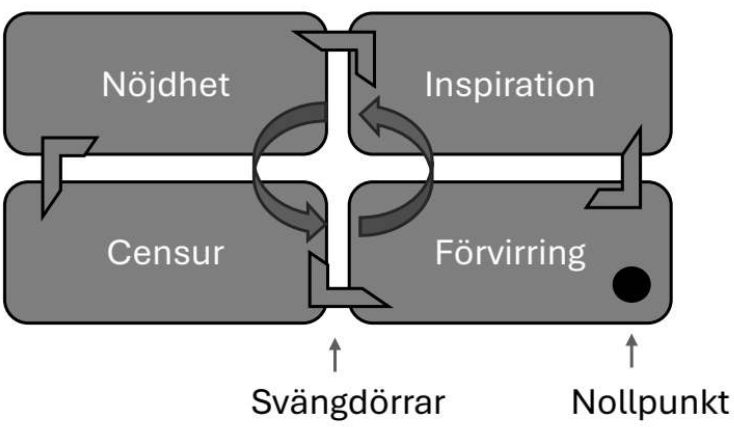
Den här rapporten vänder sig till ledare, förändringsledare och team som vill förstå den mänskliga sidan av AI-transformation. Genom modellen får vi syn på varför viss oro uppstår, varför vissa springer före medan andra drar sig undan och hur vi kan möta dessa reaktioner med empati, tydlighet och strategisk timing.

Vad är Förändringens fyra rum?

Janssens modell bygger på observationen att människor rör sig genom fyra psykologiska tillstånd vid förändring:

1. Nöjdhet – där allt känns stabilt och fungerande.
2. Censur/Förnekelse – där förändringens signaler ignoreras eller förnekas.
3. Förvirring/Konflikt – där osäkerhet och ambivalens tar plats.
4. Förnyelse/Inspiration – där nya idéer, energi och engagemang växer fram.

Rörelsen genom dessa rum är inte schematisk. En person eller ett team kan röra sig fram och tillbaka, befinna sig i flera rum samtidigt eller fastna i ett. Men modellen ger en karta över hur psykologisk förändring faktiskt upplevs – något som är särskilt viktigt när AI förändrar inte bara vad vi gör, utan hur vi ser på oss själva



Att förstå och leda genom rummen

Förändringens fyra rum är inte en linjär process där man börjar i rum ett och slutar i rum fyra. Modellen beskriver snarare ett dynamiskt system där individer och grupper rör sig mellan rummen beroende på hur förändringen utvecklas och tolkas. Rörelsen är psykologisk, inte schematisk.

Claes Janssen introducerade två centrala begrepp för att förklara dessa övergångar: svängdörrar och nollpunkt:

• Svängdörrarna symboliserar möjligheten att röra sig mellan rummen. De är öppningar, ibland knappt märkbara, där en individ börjar ifrågasätta sin nuvarande position eller blir nyfiken på nästa steg. Det är inte alltid en medveten handling, ofta sker det genom en känsla, ett samtal eller ett nytt perspektiv.

• Nollpunkten är ett mer kraftfullt tillstånd. Här uppstår en inre konflikt eller kris, något skaver på allvar. Det kan handla om en roll som förändras, ett uppdrag som inte längre känns meningsfullt, eller en plötslig känsla av otillräcklighet. Nollpunkten är ofta obekväm.

Rörelsen genom rummen sker alltså både individuellt och kollektivt. En enskild medarbetare kan vara i förnyelse samtidigt som teamet som helhet befinner sig i censur. Det är just denna mångfald av positioner som gör förändringsledning så komplext och så mänsklig.

Det går inte att hoppa över något av rummen, men man kan uppehålla sig olika länge i varje. Förändringsledning som försöker hoppa direkt från nöjdhet till förnyelse riskerar att skapa frustration, motstånd eller ytlig förändring. Den psykologiska bearbetningen som sker i censur och förvirring är ofta nödvändig för att människor ska känna sig trygga nog att kliva in i något nytt. Det är först när något upplevs som verkligt som förändring får fäste.

Att leda i AI-transformation handlar inte om att forcera rörelse mellan rummen, utan om att skapa förutsättningar för att människor själva ska vilja och våga röra sig. Det kräver närvaro, förståelse och respekt för varje rums funktion.

- ***I nöjdhet behöver ledarskapet bekräfta det som fungerar***, men också varsamt introducera nyfikenhet på omvärlden. Här är det viktigt att inte skapa hot, utan stimulera till reflektion.
- ***I censur är det lyssnande som är centralt.*** Oro uttrycks ofta indirekt och kräver bemötande snarare än argument. Det som skyddas i detta rum är ofta identitet, yrkesstolthet eller inflytande.
- ***I förvirring är behovet av tydlighet, sammanhang och stöd som störst***. Det handlar inte om att ge färdiga svar, utan om att skapa utrymme för gemensamt utforskande.
- ***I förnyelse behövs förankring.*** Det är lätt att rusa vidare i teknikens möjligheter – men om energin inte kopplas till organisationens syfte, struktur och mål riskerar den att rinna ut i sanden.

Att leda genom rummen kräver också förståelse för svängdörrarna, att veta när det är dags att bjuda in till nästa steg, och när det är viktigare att stå kvar. Den som lyckas med detta leder inte bara förändring ,utan människor genom förändring

Att använda modellen i praktiken

För att modellen ska bli verksam i vardagen behöver den översättas till konkreta arbetssätt. Det handlar både om att skapa gemensamma referensramar och att öppna upp för reflektion, individuellt och i grupp.

I team kan modellen användas som ett slags psykologiskt kartverktyg. Genom att regelbundet reflektera tillsammans kring var vi befinner oss och vad som rör oss, skapas både öppenhet och handlingskraft. En enkel men kraftfull övning är att låta varje deltagare sätta ord på vilket rum de känner sig i just nu, kopplat till den förändring som pågår. Det ger ofta både oväntade insikter och en känsla av gemenskap.

Kartläggningen kan också göras över tid: hur har vår position förändrats de senaste månaderna, och varför? Ett annat arbetssätt är att tillsammans identifiera svängdörrarna ,de små, ofta subtila skeenden som skapat rörelse. Det kan vara ett nytt sätt att formulera ett problem, ett skifte i tonläget, eller att någon vågar ställa en fråga. Genom att prata om dessa som naturliga delar av förändring snarare än som "motstånd" uppstår en annan förståelse för förändringens dynamik.

Även på individuell nivå är modellen användbar. Att stanna upp och fråga sig själv:

• *Vilket rum befinner jag mig i just nu?*

• *Vad är det som håller mig kvar och vad skulle kunna öppna upp nästa steg?*

Frågor som kan ge ovärderliga insikter. Att dokumentera sina rörelser över tid synliggör mönster.

För både team och individer kan modellen också fungera som ett samtalsverktyg. Följande frågor kan öppna upp viktiga insikter:

• *Vad gör detta rum tryggt för mig?*

• *Vad oroar mig i det rum jag ser framför mig?*

• *Vad behöver jag från andra för att våga ta ett steg?*

• *Hur kan vi hjälpa varandra att förstå var vi befinner oss, utan att döma?*

Att arbeta med Förändringens fyra rum handlar i grunden inte om att placera människor i fack, utan om att ge språk åt det som annars kan vara svårt att tala om. När människor känner igen sig i rummen och ser att andra befinner sig på olika platser, uppstår en ny sorts förändringsintelligens.

Avslutning

Teknologi driver förändring, men det är människors upplevelser, tolkningar och behov som avgör om förändring blir verklig. I arbetet med AI ser vi detta tydligt: samma verktyg kan väcka nyfikenhet hos en person och oro hos en annan.

Förändringens fyra rum hjälper oss att förstå dessa olika reaktioner utan att förenkla och att skapa rörelse snarare än motstånd. Att använda modellen handlar inte om att diagnostisera, utan om att skapa dialog. Det är genom att förstå var människor befinner sig, och vad som skulle kunna öppna nästa dörr, som vi skapar förändringsintelligens, på riktigt.

” Det är inte AI och tekniken som avgör om verksamheten lyckas. Det är nivån av förändringsintelligens i organisationen.”

Teknologi driver förändring, men det är människors upplevelser, tolkningar och behov som avgör om förändring blir verklig. Förändringens fyra rum hjälper oss att förstå olika reaktioner och att skapa rörelse. Att använda modellen handlar om att skapa dialog. Det är genom att förstå var människor befinner sig, och vad som skulle kunna öppna nästa dörr, som vi skapar förändringsrörelse.

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.