Förändringsledning och AI

Kotters 8-stegsmodell i AI-transformation

Carin Östling
2025-09-22



Kotters 8-stegsmodell

Inledning

När AI tar plats i organisationers vardag möter vi både entusiasm och oro. Vissa medarbetare ser omedelbara möjligheter, medan andra undrar vad som händer med deras roll, status och kompetens. Ofta startar ett AI-initiativ med höga ambitioner och en pilot: effektivare processer, smartare beslut och nya affärsmöjligheter. Men alltför ofta fastnar rörelsen där. På sistone har flera studier, bland annat från Gartner och MIT Sloan, visat samma mönster: tekniken är redo, men verksamheten och människorna är det inte alltid. Att skala AI kräver organisatoriska strukturer, kultur och delaktighet på ett helt annat sätt än en pilot gör.

Fråga: *Hur leder vi förändringen så att den inte bara initieras, utan också förankras och får varaktig effekt?*

En av de mest inflytelserika modellerna för att besvara denna fråga är Kotters 8-stegsmodell för förändringsledning. Den introducerades redan på 1990-talet och är idag en global klassiker, men den har också vidareutvecklats i takt med den snabbrörliga verklighet vi lever i. I Kotters senare version, ofta kallad 8 Accelerators, betonas särskilt vikten av tempo, nätverk, delaktighet och kulturförändring, något som är direkt relevant för AI-transformation.

Denna rapport riktar sig till dig som är chef, ledare eller förändringsledare och som står mitt i AI-relaterade förändringsprocesser. Syfte med rapporten är att visa hur Kotters modell kan användas som ett strategiskt ramverk för att skapa rörelse, delaktighet och uthållighet i en tid där förändringstakten är hög men människors behov av trygghet och mening är lika starkt som alltid.

Kotters 8-stegsmodell – en karta för förändring

För att leda förändring på ett hållbart sätt utvecklade John P. Kotter sin 8-stegsmodell, som idag är en av de mest spridda och använda inom förändringsledning. Modellen beskriver en resa i åtta steg: från att väcka angelägenhet till att förankra nya beteenden i kulturen.

I senare versioner, kallade 8 Accelerators, betonas att stegen inte sker strikt linjärt. Snarare kan flera steg pågå parallellt, med fokus på bred delaktighet, nätverkande och kulturförändring.



Steg 1. Skapa en känsla av angelägenhet

Varje förändringsresa börjar med en känsla av att det faktiskt måste hända något. Kotter beskriver detta som en sense of urgency , en kollektiv förståelse för varför förändringen är viktig och varför den inte kan vänta. Utan angelägenhet riskerar initiativet att drunkna i vardagens prioriteringar.

Det räcker dock inte med rationella argument eller strategiska planer. Angelägenhet byggs i skärningspunkten mellan hjärta och hjärna:

• Fakta, data och analyser som visar varför förändringen behövs.

• Berättelser och exempel som gör att människor känner konsekvenserna av att agera eller att inte agera.

AI-perspektiv

För AI-transformationer är detta steg avgörande. Ofta finns en fascination för tekniken, men om inte behovet är tydligt förankrat i organisationens uppdrag och människors vardag stannar det vid pilotprojekt.

• Visa möjligheten: Vad kan AI frigöra, förbättra eller skapa nytt i just vår verksamhet?

• Klargör riskerna med passivitet: Vad händer om vi inte agerar nu? Tappar vi konkurrenskraft, talang eller relevans?

• Koppla till människors vardag: Hur kan AI bidra till att minska administration, förbättra beslutsstöd eller frigöra tid för värdeskapande arbete.

Steg 2. Bygg en vägledande koalition

Ingen förändring kan drivas av en ensam ledare eller ett enskilt projektteam. Kotter betonar vikten av att skapa en vägledande koalition, det vill säga en grupp med mandat, förtroende och energi att driva rörelsen framåt. Denna koalition fungerar som nervsystemet i förändringen: den samlar in perspektiv, tar beslut, undanröjer hinder och inspirerar andra att delta.

En stark koalition kännetecknas av:

• Mångfald: olika funktioner, nivåer och perspektiv.

• Legitimitet: personer som har respekt och inflytande i organisationen.

• Engagemang: en vilja att ta ansvar för helheten, inte bara för sitt eget område.

AI-perspektiv

I AI-transformationer är koalitionen avgörande. När AI ses som en ren IT-fråga blir resultatet ofta isolerat. När däremot verksamhet, HR, IT, kommunikation och linjechefer ingår i koalitionen skapas både trovärdighet och förmåga att skala.

• Bryt silos: AI behöver ledas tvärfunktionellt, inte enbart från teknik eller strategi.

• Skapa förebilder: koalitionens medlemmar måste själva vara synliga bärare av förändringen.

• Säkra mandat: utan tydligt stöd från högsta ledningen blir koalitionen tandlös.

Steg 3. Utveckla vision och strategi.

För att människor ska vilja röra sig i en ny riktning behövs en tydlig och inspirerande vision. Kotter framhåller att visionen ska vara enkel att förstå, lätt att kommunicera och kännas relevant för både organisation och individ. Den ska svara på frågan: *”Vart är vi på väg, och varför är det värt att följa med?”*

Visionen behöver sedan brytas ned i strategier och initiativ och konkreta steg som visar hur organisationen tänker nå dit. Utan en sådan riktning riskerar förändringen att bli splittrad, med parallella projekt som inte hänger ihop.

En bra vision kännetecknas av att den är:

• Tydlig: lätt att förklara på några minuter.

• Inspirerande: den skapar engagemang, inte bara förståelse.

• Realistisk: människor kan se hur den faktiskt går att uppnå.

AI-perspektiv

I AI-transformationer är visionen ofta det som saknas. Många organisationer fokuserar på enskilda tekniska användningsfall, men missar att beskriva vad AI egentligen betyder för deras verksamhet som helhet.

• Koppla till uppdraget: AI är inget självändamål. Visionen ska visa hur AI stärker organisationens kärnsyfte.

• Balans mellan hjärna och hjärta: siffror och effektivitet räcker inte. Visionen måste också tala om förbättrad arbetsmiljö, kreativitet eller kundupplevelse.

• Skapa riktning: visa vilka användningsområden som är prioriterade och hur de hänger ihop, snarare än att ha många spretiga initiativ.

Steg 4. Kommunicera visionen

En vision som bara existerar i en presentation eller ett styrdokument gör liten skillnad. För att skapa rörelse behöver visionen kommuniceras brett, ofta och på olika sätt. Kotter betonar att kommunikation är en pågående dialog där ledare visar, upprepar och levandegör budskapet i handling.

Effektiv kommunikation kännetecknas av:

• Upprepning: visionen måste höras många gånger innan den fäster.

• Konkretisering: visa vad visionen betyder i praktiken, inte bara i teorin.

• Förebilder: människor lyssnar mer på vad ledare gör än på vad de säger.

AI-perspektiv

AI väcker både förväntan och oro. Därför behöver kommunikationen vara trovärdig, transparent och dialogbaserad.

• Visa på verkliga exempel: lyft fram konkreta användningsfall som skapar nytta i vardagen.

• Lyssna in oro: skapa forum där medarbetare kan ställa frågor och uttrycka farhågor.

• Lev visionen: när chefer själva använder AI-verktyg i sitt arbete blir budskapet mer trovärdigt.

Steg 5. Ge mandat att agera

Även med en stark vision och en bred förståelse riskerar förändringen att stanna om människor inte får möjlighet att agera. Kotter beskriver detta som att undanröja hinder som blockerar rörelsen framåt. Det kan handla om byråkratiska processer, otydliga mandat, gamla belöningssystem eller silos som gör att initiativ inte får kraft.

Att ge mandat betyder därför två saker:

• Riv hinder: identifiera vad som bromsar och ta bort det.

• Stärk handlingskraften: ge tid, resurser och legitimitet för att testa nytt.

AI-perspektiv

I AI-transformationer möter vi ofta hinder som:

• Beslutsvägar som är för långsamma, vilket gör att AI-initiativ fastnar i utredningar.

• Otydliga roller, vem får egentligen bestämma över nya arbetssätt?

• Brist på resurser, medarbetare förväntas testa AI men utan att få tid eller stöd.

För att lyckas behöver ledare skapa trygga ramar för experimenterande: att våga pröva, lära och justera utan att riskera kritik eller skuldbeläggning.

Steg 6. Skapa kortsiktiga vinster

Förändring tar tid, men människor behöver se att något händer nu. Kotter kallar detta för att skapa short-term wins: konkreta, synliga resultat som stärker tron på förändringen och visar att den är på väg åt rätt håll.

En kortsiktig vinst ska vara:

• Tydlig: ingen tvekan om att den är ett resultat av förändringsarbetet.

• Meningsfull: relevant för organisationens mål och för människors vardag.

• Delbar: något som kan kommuniceras och inspirera fler.

Utan tidiga vinster riskerar energin att sjunka, och skeptiker får vatten på sin kvarn. Med vinster på plats byggs däremot förtroende, mod och momentum.

AI-perspektiv

I AI-transformationer är det avgörande att identifiera användningsfall som snabbt ger värde. Det kan handla om:

• Automatisering som frigör tid från repetitiva uppgifter.

• Ett AI-verktyg som förenklar analys och beslutsunderlag.

• En förbättrad kundupplevelse genom smartare digitala tjänster.

Poängen är inte att visa upp AI som teknik, utan att visa påtaglig nytta för verksamhet och människor.

Steg 7. Konsolidera resultat och fortsätt förändringen

När de första vinsterna syns finns en risk att organisationen andas ut för tidigt. Kotter beskriver detta som en kritisk punkt: om man lutar sig tillbaka försvinner momentum och gamla arbetssätt smyger sig tillbaka.

Att konsolidera innebär att:

• Bygga vidare på vinsterna: använda framgångarna som språngbräda för nästa steg.

• Hålla energin uppe: skapa nya initiativ och fortsätta undanröja hinder.

• Undvika reformtrötthet: genom att varva firande med fokus framåt.

AI-perspektiv

I AI-transformationer är detta en vanlig fallgrop. En lyckad pilot kan firas, men sedan saknas plan för uppskalning. Resultatet blir att AI ses som ”ett projekt” istället för en långsiktig förmåga.

• Planera för skala: redan när vinsten firas, visa hur den leder vidare.

• Fortsätt bygga koalition: involvera fler team i nästa våg.

• Synliggör lärande: varje steg ska ge insikter som stärker organisationens mognad.

Steg 8. Förankra i kulturen

Förändring blir inte verkligt hållbar förrän den är en del av organisationens kultur, det vill säga de normer, värderingar och arbetssätt som styr vardagen. Kotter betonar att kulturförändring sker sist, när människor har sett att nya beteenden fungerar och ger resultat. Då blir det naturligt att de också lever kvar.

Förankring handlar om att:

• Koppla nya beteenden till framgångar: visa hur de bidragit till resultat.

• Integrera i system och processer: rekrytering, utbildning, belöningsmodeller.

• Göra det nya till det normala: så att det känns konstigt att gå tillbaka.

AI-perspektiv

I AI-transformationer är kulturförankringen särskilt avgörande. Det är först när människor upplever att AI är en naturlig del av deras arbetssätt och arbetsvardag som organisationen verkligen blir AI-mogen.

• Lyft fram förebilder: visa hur chefer och team använder AI i praktiken.

• Knyt AI till värderingar: AI ska upplevas som ett sätt att stärka uppdraget och arbetsmiljön, inte hota den.

• Bygg in i vardagen: se till att AI är integrerat i mål, arbetsflöden och kompetensutveckling

Avslutning

Kotters 8-stegsmodell erbjuder en tydlig karta för att leda komplexa förändringar. För AI-transformationer är den särskilt relevant eftersom den förenar struktur med kultur, strategi med delaktighet och tempo med uthållighet. Det verkliga värdet ligger i att förstå att organisationen måste göras redo. Det kräver ledarskap som kan skapa angelägenhet, bygga koalitioner, frigöra handlingskraft och till sist förankra nya beteenden i kulturen.

”AI blir inte transformation förrän människor känner angelägenhet, får mandat och ser vinsterna i sin egen vardag”

Kotters 8-stegsmodell erbjuder en tydlig karta för att leda komplexa förändringar. För AI transformationer är den särskilt relevant eftersom den förenar struktur med kultur, strategi med delaktighet och tempo med uthållighet. Det verkliga värdet ligger i att förstå att organisationen måste göras redo. Det kräver ledarskap som kan skapa angelägenhet, bygga koalitioner, frigöra handlingskraft och till sist förankra nya beteenden i kulturen.

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.