AI, digitalisering och förändring. När ambition ska bli handling.

Under våren har jag skrivit om AI, digitalisering, kommunikation, förändring och ledarskap.

Här har jag samlat sex artiklar som bygger på forskning, studier, erfarenheter och samtal med människor som arbetar mitt i den utveckling som pågår i våra organisationer.

Gemensamt för artiklarna är en fråga som återkommer gång på gång:

Hur går vi från ambition till handling?

Mycket händer i organisationer just nu. AI, digitalisering, nya arbetssätt, parallella initiativ. Ambitionen finns. Energin finns. Och ändå skaver det någonstans – saker rör sig men landar aldrig riktigt.

De här artiklarna handlar om varför. Om vad som krävs för att strategi ska bli handling, för att teknik ska ge effekt i vardagen och för att förändring ska hålla över tid.

Min förhoppning är att skapa lite klarhet, nya perspektiv och några tankar att ta med in i sommarens reflektioner.

---

01 Digitalt ledarskap

02 Digital mognad

03 Digital strategi

04 Kommunikationsstrategi i digitalisering

05 AI i arbetslivet

06 AI Act i organisationer

Maria Helgars

mariahelgars.se

mariahelgars.se

• ARTIKEL 01

Digitalt ledarskap – en guide till AI, organisation och förändring

Digitalt ledarskap beskrivs ofta som en teknikfråga. Nya system väljs, plattformar upphandlas och AI-initiativ sjösätts. Men organisationer som lyckas med digital förändring har lärt sig något annat: tekniken är den enklaste delen. Det som avgör om förändringen ger verklig effekt är hur organisation, människor, kommunikation och ledarskap hänger ihop runt den.

Två områden – ett sammanhängande resonemang

Digitalt ledarskap handlar om de grundläggande frågorna som behöver besvaras innan ett digitaliseringsprojekt kan ge effekt – och om hur förändringen faktiskt drivs från strategi till leverans i organisationens vardag. Vad innebär egentligen digital transformation? Vilken organisatorisk kapacitet krävs? Hur påverkar AI-kompetensbrist genomförandet och hur omsätts strategi till praktik?

Det handlar också om analytiska verktyg och modeller som hjälper organisationer att förstå sin egen komplexitet och skapa gemensam förståelse för vad som behöver förändras. Det är där de teoretiska perspektiven möter organisationens vardag.

Var börjar du?

Om din organisation diskuterar digitalisering eller AI men ännu saknar tydlig riktning – börja med att förstå helheten. Om du är mitt i ett förändringsarbete och märker att initiativ inte landar som förväntat, att ansvar är otydligt eller att tekniken inte används som planerat – börja med att titta på struktur och ansvar. Om du söker konkret stöd i hur strategi omsätts till genomförande – börja med genomförandet.

Rätt fråga är alltid utgångspunkten

Det som skiljer organisationer som lyckas med digital förändring från de som fastnar är sällan tekniken. Det är förmågan att ställa rätt frågor om hur kommunikation, innovation och ledarskap hänger ihop i praktiken. Tekniken är viktig. Men det är organisationens ledarskap och ansvarstagande som avgör om AI och digitalisering blir ett verkligt stöd i verksamheten – eller bara ännu ett initiativ som aldrig riktigt landar i vardagen.

> *"Det som avgör om förändringen ger verklig effekt är hur organisation, människor, kommunikation och ledarskap hänger ihop runt tekniken."*

→ mariahelgars.se/blogg/digitalt-ledarskap

• ARTIKEL 02

Digital mognad – vad det betyder och hur du utvecklar det i din organisation

Organisationer som arbetar med digital förändring ställer sig förr eller senare samma fråga: hur långt har vi egentligen kommit? Svaret är svårt att konkretisera, och det beror på att digital mognad handlar om betydligt mer än vilka system eller verktyg som finns på plats. Det handlar om organisationens faktiska förmåga att tillgodogöra sig digitaliseringens möjligheter och omsätta dem i verksamheten.

Två dimensioner som avgör var du står

Forskningskonsortiet SCDI vid Göteborgs universitet delar in digital mognad i två dimensioner: digital förmåga och digitalt arv. Digital förmåga handlar om organisationens kapacitet att ta till sig och agera utifrån digitala möjligheter – hur väl ledning och medarbetare förstår vad digitalisering innebär i praktiken. Digitalt arv handlar om summan av tidigare digitala investeringar och beslut, och hur de antingen möjliggör eller bromsar fortsatt utveckling. En organisation kan ha investerat mycket i teknik över tid och ändå ha ett digitalt arv som gör snabb förändring svår.

När ambition överstiger kapacitet

En ambitiös digital strategi som överstiger organisationens faktiska mognad skapar mer friktion än framdrift. Initiativ staplas på varandra, ansvar blir otydligt och effekten uteblir – ofta med god vilja och höga ambitioner på plats. Digg konstaterar att många organisationer har digitala färdplaner men saknar den organisatoriska kapacitet som krävs för att genomföra dem. Det är ett av de tydligaste tecknen på att digital mognad behöver adresseras innan nästa initiativ sjösätts.

Kompetens är en mognadsfråga

En vanlig reaktion när digital mognad brister är att försöka lösa det genom att rekrytera. Men det är ett ledarskapsproblem, inte ett bemanningsproblem. Om organisationen saknar förmåga att ta till sig och använda ny teknik hjälper det sällan att lägga till fler personer – det behövs en annan typ av förändring. Startpunkten är alltid en ärlig bild av nuläget, av båda dimensionerna, och en förståelse för hur de samspelar i just din organisation.

> *"En ambitiös digital strategi som överstiger organisationens faktiska mognad skapar mer friktion än framdrift."*

→ mariahelgars.se/blogg/digital-mognad-i-din-organisation

• ARTIKEL 03

Digital strategi – så skapar du en plan som faktiskt används i organisationen

Organisationer som befinner sig i digital förändring behöver en strategi som faktiskt går att arbeta efter. En som skapar gemensam riktning, håller när vardagen tar över och ger människor något att förhålla sig till när beslut ska fattas. En digital strategi förlorar sin kraft när avståndet mellan det som formuleras och det som sedan används blir för stort – och det är just det glappet som den här artikeln handlar om.

När strategin är för komplex för att användas

En digital strategi som fylls med ramverk, mognadsnivåer och prioriteringsmatriser kan vara korrekt i teorin och ändå sakna genomslagskraft i praktiken. När strategin är för komplex för att kommuniceras muntligt på fem minuter är den också för komplex för att styra vardagliga beslut. Resultatet blir att varje funktion tolkar riktningen på sitt eget sätt, initiativ drivs parallellt utan sammanhang och ingen äger helheten.

Två slides slår fyrtio sidor varje gång

En digital strategi som får plats på två presentationsbilder och som hela organisationen kan förstå och återberätta är mer värd än ett välformulerat femtiosidigt dokument som lever i en delad mapp. De två bilderna behöver svara på tre frågor: var befinner vi oss nu, vart ska vi och varför, och vad prioriterar vi det närmaste året för att ta oss dit. När svaren är tydliga och konkreta har organisationen något att faktiskt navigera efter.

Förankring avgör om strategin lever eller arkiveras

En strategi som skapats i ett slutet rum och presenteras färdig för organisationen möter alltid tröghet. Ingen har fått möjlighet att förstå den inifrån. Det kräver mod att välja bort – en digital strategi som prioriterar tre saker är genomförbar, en som prioriterar tolv är i praktiken ingen prioritering alls. Det är just den förmågan som skiljer organisationer som genomför från organisationer som planerar om igen.

Startpunkten är alltid nuläget. Vilka digitala initiativ pågår redan och hur hänger de ihop? Var finns de största glappen mellan ambition och förmåga? En enkel strategi, skapad tillsammans med organisationen och förankrad i verkligheten, är ett kraftfullt styrverktyg. Det är den typen av digital strategi som faktiskt används när det gäller.

> *"En strategi som inte kan återberättas på fem minuter är för komplex för att styra vardagliga beslut."*

→ mariahelgars.se/blogg/digital-strategi-en-plan-som-anvands

• ARTIKEL 04

Kommunikationsstrategi i digitalisering – delaktighet som grund för förändring

Digital förändring börjar med människor. En kommunikationsstrategi i digitalisering handlar om att skapa förståelse för varför förändringen sker, vad den innebär i vardagen och hur varje medarbetare kan bidra. Det är där delaktigheten avgör om förändringen lyckas – och det är också där många organisationer har mest att vinna.

Tajming avgör allt

Det vanligaste mönstret är att kommunikationen planeras när tekniken redan är vald och beslut är fattade. Organisationen informeras om förändringen i stället för att involveras i den. Budskap tas fram, kanaler väljs och information skickas ut – men förankringen uteblir. McKinsey visar att 70 procent av förändringsinitiativ misslyckas, till stor del på grund av motstånd från medarbetare och bristande stöd från ledningen. När människor är genuint engagerade i förändringen är det 30 procent mer sannolikt att den håller.

Kommunikation är inte ett sista steg

En kommunikationsstrategi i digitalisering börjar med att lyssna – att kartlägga vilka frågor, behov och erfarenheter som finns i organisationen redan i idéfasen, innan lösningar väljs och beslut fattas. Prosci, som arbetat med förändringsledning i över 30 år, lyfter fram en insikt som är enkel men ofta förbises: ingen säger att de fick veta om en förändring för tidigt, men många säger att de fick veta för sent. En tidig kommunikationsstrategi bygger förtroende och skapar utrymme för dialog redan innan alla svar finns.

Vad en kommunikationsstrategi behöver innehålla

En genomarbetad kommunikationsstrategi ger organisationen något att faktiskt arbeta efter och något att återvända till när förändringen tappar riktning. De delar som gör verklig skillnad är en tydlig bakgrund till varför förändringen sker, en förståelse för vilka som berörs och hur, budskap formulerade utifrån mottagarens verklighet, en berättelse som binder ihop riktning och syfte, rätt kanaler för hur olika grupper tar till sig information, och konkreta aktiviteter som skapar utrymme för dialog genom hela processen. Kommunikation är inte ett engångsevent – nyckelbudskap behöver nå fram flera gånger för att internaliseras.

> *"Ingen säger att de fick veta om en förändring för tidigt. Många säger att de fick veta för sent."*

→ mariahelgars.se/blogg/kommunikationsstrategi-digitalisering

• ARTIKEL 05

AI i arbetslivet – så förändrar tekniken arbetet i din organisation

Frågan om vad AI gör med arbetslivet ställs ofta på fel sätt. Debatten kretsar kring hur många jobb som försvinner och hur snabbt förändringen går. För den som leder en organisation är en annan fråga mer relevant: vad förändrar AI i det arbete som redan pågår, och vad krävs för att den förändringen ska ge verklig effekt?

Jobb försvinner sällan – de förändras

Almegas rapport om hur generativ AI påverkar den svenska arbetsmarknaden ger en mer nyanserad bild än den som dominerar debatten. AI tar inte över arbeten rakt av – ett arbete består av många olika arbetsuppgifter och tekniken kan utföra delar av dem. De flesta jobb förändras i sin utformning snarare än försvinner helt. Det frigör tid för annat, men kräver att organisationen aktivt arbetar med hur roller och ansvar definieras när tekniken tar över delar av arbetet. Utan den processen uppstår otydlighet om vem som gör vad.

97 procent har testat. 15 procent använder det dagligen.

Capgemini Research Institute visar att 97 procent av organisationer har testat generativ AI, medan bara 15 procent använder tekniken dagligen. Det är ett stort glapp, och det förklaras sällan av att tekniken är otillräcklig. Glappet uppstår när arbetssätt, processer och ansvar inte anpassas i takt med att tekniken introduceras. AI fungerar tekniskt men integreras aldrig i det dagliga arbetet på ett sätt som skapar verkligt värde. Organisationer fastnar i pilotprojekt utan att ta steget till systematisk användning. Det är ett organisatoriskt problem, inte ett tekniskt.

Ledarskap och struktur avgör

Det som avgör om AI verkligen förändrar arbetet i en organisation är ledarskapet och strukturen runt tekniken. Kompetensutveckling som är planerad och långsiktig, tydliga riktlinjer för hur AI används och ett ledarskap som tar ansvar för förändringen i vardagen – det är förutsättningarna för att glappet mellan experiment och faktisk användning ska kunna slutas. Organisationer som lyckas med AI behandlar förändringen som en organisationsfråga. De investerar lika mycket i struktur, ansvar och kompetens som i verktygen själva.

> *"AI i arbetslivet är en organisationsfråga. Och den börjar med ledarskap."*

→ mariahelgars.se/blogg/ai-i-arbetslivet

• ARTIKEL 06

AI Act i organisationer – varför AI handlar om ledarskap, kommunikation och ansvar

Artificiell intelligens har på kort tid gått från att vara ett tekniskt utvecklingsområde till att bli en fråga för hela organisationen. AI förändrar inte bara tekniklandskapet – den påverkar också hur beslut fattas, hur ansvar behöver fördelas och hur organisationer arbetar med struktur, styrning och kommunikation i praktiken.

Vad AI Act faktiskt innebär

EU:s AI Act är världens första omfattande lagstiftning för artificiell intelligens och bygger på en riskbaserad modell – kraven anpassas efter vilken risk tekniken kan innebära för människor och samhälle. Det avgörande är att risk inte enbart kopplas till teknikens komplexitet. Risk uppstår i hur AI används och i vilka organisatoriska sammanhang den används. Samma teknik kan omfattas av olika krav beroende på hur och var den implementeras.

En organisatorisk fråga, inte en juridisk

När organisationer börjar arbeta praktiskt med AI uppstår snabbt frågor som inte är tekniska utan organisatoriska. Vem ansvarar för beslut som fattas med stöd av AI? Hur säkerställs transparens kring hur systemen fungerar? Hur utbildas medarbetare så att tekniken används på ett ansvarsfullt sätt? AI Act pekar på att AI behöver hanteras som en del av organisationens styrning och ledning – kopplat till strategi, ansvarsfördelning, kompetensutveckling och kommunikation.

Genomförandet är den verkliga utmaningen

Den största utmaningen ligger sällan i att utveckla tekniken. Den ligger i att få nya arbetssätt att fungera i vardagen. AI-system behöver kopplas till verksamhetens processer, medarbetare behöver förstå hur systemen fungerar och beslutsfattare behöver kunna ta ansvar för hur tekniken används. Organisationer som lyckas med AI kombinerar teknisk utveckling med tydligt ledarskap och en organisation som förstår vad tekniken innebär i praktiken.

> *"Det är organisationens ledarskap och ansvarstagande som avgör om AI blir ett verkligt stöd i verksamheten – eller bara ännu ett initiativ som aldrig riktigt landar i vardagen."*

→ mariahelgars.se/blogg/ai-act-organisationer-ledarska

Min förhoppning är att den här samlingen skapar lite klarhet och kanske inspiration inför sommaren. Hör gärna av dig om något väcker tankar.

– Maria Helgars