

AI and change management

Applying the SCARF model in AI-driven transformation

Carin Östling
2025-04-23

TOKSTARK.

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.

SCARF och AI



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?



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

Avslutning

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.

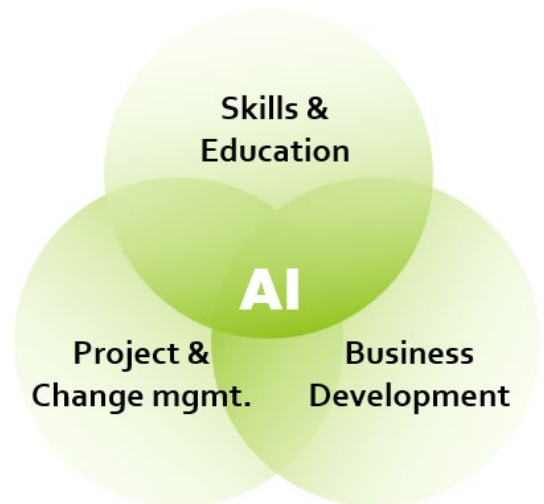
Vill du fördjupa användningen av SCARF i din organisation? Vi på TOKSTARK stöttar gärna med analys, facilitering och ledarträning i AI-transformation – alltid med människan i centrum.

About TOKSTARK●

When you want to increase your efficiency, TOKSTARK supports you with AI advantage.

We provide services with the goal of making you more efficient with AI..

Our goal is to be proud of what we achieve together while enjoying the process. We exist because we are a trustworthy partner committed to our partners success while being easy to collaborate with.



Team TOKSTARK.



Daniel Karlsson PhD
Sr AI Advisor

Experienced project leader with passion to empowering individuals and organizations to achieve their objectives through the pillars of transparency, efficiency, and trust. With a robust background in the life sciences-, technical-, and IT sectors, Daniels career spans various roles within companies of different sizes and stages of their development journey.



Carin Östling MPH
Sr AI Transformation Strategist

As a leader in change, I strive to make every step toward the goal both inspiring and meaningful. I am humble and driven, with a strong passion for leading through change processes and developing both organizations and people. My focus is on creating the best conditions for success and ensuring that deliveries maintain high quality and long-term sustainability.



Martin Tilly MSc & BBA
Sr Project Leader

Described as a hardworking and result-driven person, with a strong track record of managing several strategic corporate projects at international companies. Martin loves to deliver result through inspiring others to join up towards a common goal.

TOKSTARK●COM