

AI-first organisationer

AI-FIRST ORGANISATIONER

H E N R I K M A R T I N

STARDUST PRESS

Var står din organisation?
Beskriv läget och få Henriks analys,
byggd på bokens modeller. ↪



AI-first organisationer

© 2026 Henrik Martin och Stardust Consulting AB

Utgiven av Stardust Press, ett imprint
inom Stardust Consulting AB, Stockholm

Formgivning: Linn Sandgren

ISBN:

978-91-991892-0-8 (tryckt bok)

978-91-991892-1-5 (e-bok)

978-91-991892-2-2 (ljudbok)

stardustconsulting.se

Innehåll

Förord	7
Kapitel 1: Jetmotorer på en hästkärra	11
Kapitel 2: Copiloten och operativsystemet	20
Kapitel 3: Det är inte tekniken det är fel på	28
Kapitel 4: Mellancheffen i rummet	36
Kapitel 5: Från beslutsfattare till meningsskapare	45
Kapitel 6: Adoptionskurvan och dess fällor	59
Kapitel 7: Tre organisationsmodeller, och varför bara en överlever	69
Kapitel 8: Så fungerar det, en dag i en AI-first organisation	78
Kapitel 9: Rollerna som ännu inte finns	88
Kapitel 10: Kultur, mening och det genuint mänskliga	99
Kapitel 11: Sex pionjärer, och vad de verkligen lär oss	107
Kapitel 12: AI-first i ditt team, börja där du står	113
Kapitel 13: Transformationskartan	119
Kapitel 14: Etik, ansvar och den svenska modellen	130
Epilog: Ännu en S-kurva	136
Källor och referenser	138
Tack	141
Om författaren	142

Förord

För snart tio år sedan skrev jag en liten bok. Eller, snarare en skrift, som handlade om att våra organisationer var designade för en annan tid, och att en värld präglad av volatilitet, osäkerhet, komplexitet och ambivalens (VOKA) krävde helt nya sätt att organisera sig. Jag skrev att förflyttningen från hierarkier till nätverk, från kontroll till tillit, från chefskap till självledarskap, skulle förändra vårt arbetsliv mer under de kommande fem åren än vad det hade gjort under de senaste femtio.

Jag hade faktiskt rätt. Men jag hade också fel.

Rätt i att förflyttningen var nödvändig, och rätt i att organisationer behövde bli mer adaptiva, mer nätverksbaserade, mer tillitsbaserade. Många av de företag vi jobbade med på Stardust tog den resan. Och de som gjorde det på riktigt, och inte bara bytte titlar och ritade om organisationsscheman, de fick en genuin fördel. De kunde röra sig snabbare, fatta beslut närmare kunden och locka till sig och behålla de bästa människorna.

Men det jag inte förutsåg var att mitt i den förflyttningen, precis när vi hade börjat förstå vad den innebar, skulle en teknologi dyka upp som förändrar spelplanen totalt. Inte gradvis, som de flesta teknologiskiften, utan över en natt (eller så kändes det i alla fall).

Den teknologin heter AI. Och nu händer det ännu mer med våra organisationer, ännu en gång.

Mellan två världar

Saken är att när man har tillbringat ett decennium med att förstå hur organisationer transformeras för en värld av nätverk och tillit, så blir man enastående ödmjuk när man inser att världen redan har förändrats igen. De företag som gjorde VOKA-resan rätt fick sitt försprång, men det försprånget varade, för många av dem, bara några år. Sedan kom AI, och det var inte en fortsatt utveckling av samma paradig. Det verkar vara något helt annat.

Det fanns ett ögonblick för några år sedan, mitt i ChatGPT-explosionen, när jag insåg att någonting skavde. Inte på det sättet som vi talar om när något behöver förändras gradvis, utan på det sättet som du känner när själva spelreglerna är på väg att förändras. Jag satt i möten med ledningsgrupper som inte visste om de skulle investera i detta eller vänta. De hade gett sina medarbetare Copilot-åtkomst, men de såg inte de resultat som ledde till faktiska affärsbeslut. De hade köpt in verktyg, men organisationen hade knappt förändrats alls.

Det var då jag började ställa mig, och andra, frågan: varför går det så långsamt?

Den här boken handlar inte om AI som verktyg. Det finns redan tusentals guider om hur du använder ChatGPT, hur du skriver bättre prompts eller hur du automatiserar din inkorg. Dessa guider är användbara, och de fyller sitt syfte. Men det är inte vad jag vill prata om. Den här boken handlar om något mycket större och mycket mer intrikat: vad som händer med hela organisationen när AI inte bara är ett verktyg bland andra, utan det grundläggande operativsystemet som arbetet organiseras kring.

Det är en annan fråga än "hur använder jag detta verktyg effektivare?" Det är frågan "hur designar jag min organisation

för en värld där det här inte bara finns, utan är det som driver arbetets organisering?” Det vill säga hur bygger man en AI-first organisation.

Året vi lärde oss något nytt

Under det senaste året har jag och mina kollegor på Stardust gjort något vi inte gjort sedan vi började skriva den förra boken. Vi har verkligen pausat och frågat oss: var befinner vi oss nu? Vi har suttit med ledningsgrupper som vet att de behöver göra något men inte riktigt vet vad. Vi har mött mellanchefer som ser sina roller förändras i realtid, och vi har träffat organisationer som inser att de måste hitta en helt ny affärsmodell. Vi har också spanat på ett fåtal organisationer som redan är AI-first och sett hur fundamentalt annorlunda de fungerar. Där hittar man arbetsflöden som tidigare krävde manuell övervakning men som nu sköter sig själva. Beslut som brukade kräva ett möte med tio personer fattas på millisekunder. Och skalning som tidigare krävde proportionell tillväxt i antalet anställda sker snarare genom att replikera arbetsflöden.

Och vi har, ärligt talat, brottats med frågan själva. Inte bara hur våra klienter kan transformera sig, utan hur vi transformerar oss. För vi insåg snabbt att Stardust inte kunde fortsätta att arbeta på samma sätt som vi gjorde när vi skrev VOKA-boken. Vi måste själva bli en AI-first organisation.

Det jag har landat i efter våra reflektioner och spaningar är att gapet mellan organisationer som använder AI och organisationer som fångar värde från AI varken är ett tekniskt gap eller ett kunskapsgap (information finns ju överallt). Det är ett organisatoriskt designproblem. Och det är exakt samma typ av designproblem som jag skrev om för tio år sedan, fast nu med

högre insatser, kortare tidshorisont och med konsekvenser som är mycket mer grundläggande för hur arbete kan organiseras.

Vad jag lovar och inte lovar

Den här boken är mitt försök att beskriva vad en AI-first organisation faktiskt är. Inte en organisation som använder AI-verktyg, utan en organisation designad med utgångspunkt i att AI är en grundbult i hur arbetet organiseras. Jag vill också beskriva varför de flesta organisationer inte kommer dit genom att bara lägga till fler AI-verktyg till den befintliga strukturen. Och dessutom beröra vad du som ledare konkret kan göra åt saken, redan nu, i din kontext, med dina möjligheter och begränsningar.

Den riktar sig till dig som leder en organisation, ett affärsområde eller ett team, och som känner att det händer väldigt mycket just nu, men som ännu inte är riktigt säker på hur du ska tänka kring det.

Jag lovar självklart inte att ge alla svar, för jag tror inte att det finns någon som kan göra det i nuläget. AI utvecklas snabbare än vi kan förstå, och organisationslogiken släpar som vanligt efter. Men jag tror att jag kan hjälpa dig ställa de rätta frågorna. Och framför allt tror jag att jag kan hjälpa dig förstå skillnaden mellan de organisationer som kommer att blomstra och de som kommer att fastna. Givetvis med en stor dos ödmjukhet inför att jag kan ha fel igen.

Kapitel 1: Jetmotorer på en hästkärra

Det dyraste misstaget de flesta organisationer gör just nu ser ut så här.

De köper in AI-verktyg och rullar ut copilots till sina medarbetare. De startar pilotprojekt, tillsätter arbetsgrupper för AI-strategi och bokar in demos med leverantörer. De gör det här på ett sätt som för en extern observatör skulle se ut som om de tar AI på allvar. Och det gör de, på sitt sätt: vd:n talar om AI i ledningsgruppsmöten, kommunikationschefen skriver om det i interna uppdateringar och HR lägger till "AI-kompetens" till ramverket för kompetensutveckling. Det är självklart inget fel i det, men det räcker tyvärr inte.

De lägger den mest omvälvande teknologin sedan elektriciteten ovanpå en organisationsstruktur som i grunden är designad för en helt annan tid. De monterar jetmotorer på en hästkärra och undrar sedan varför den inte flyger. Värre än så, de ställer sig senare och undrar varför investeringen inte gav resultat, när problemet inte var jetmotorerna utan hästkärran.

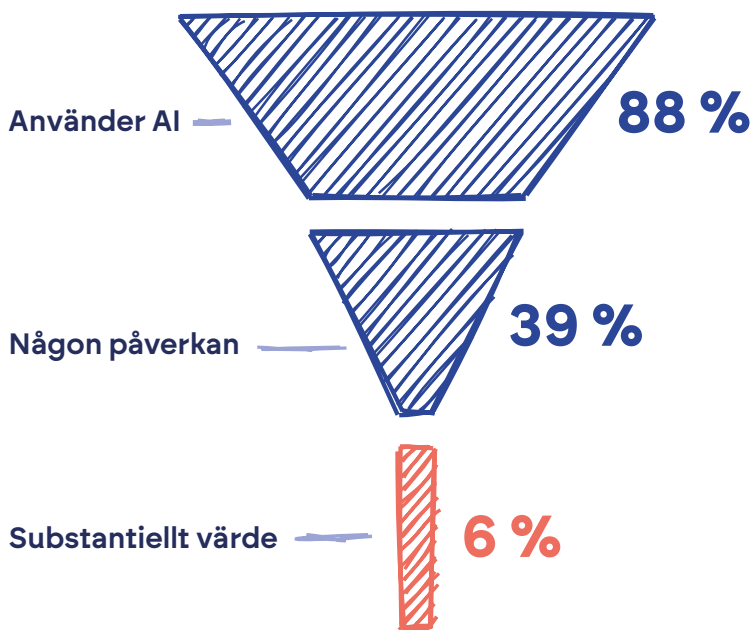
Det här låter kanske provocativt, kanske till och med raljant. Men jag tror verkligen att vi begår ett ödesdigert misstag.

Siffrorna som skavde

McKinsey publicerade nyligen en omfattande global undersökning av AI-adoption. Resultatet var skrämmande i sin

klarhet: 88 procent av alla större organisationer använder AI i någon form. 88 procent. Det låter som om vi har kommit långt, inte sant?

Men samma undersökning hade en follow-up som ändrar slutsatsen. Visserligen rapporterar 39 procent av organisationerna någon form av resultatpåverkan, men bara omkring sex procent, ungefär en av sjutton, når substantiella ekonomiska resultat där AI står för minst fem procent av rörelseresultatet. BCG bekräftar bilden när de undersöker samma fråga från en



88 procent av alla större organisationer använder AI. Ungefär en av sjutton får ut substantiellt värde.

annan vinkel: 60 procent av företag som investerar i AI genererar inget mätbart värde alls. Inte bara lite mindre än förväntat, utan inget värde alls. Noll resultat för miljardbelopp i investeringar.

Siffrorna skapar en paradox som är värd att stanna upp vid. Teknologin fungerar uppenbarligen, det finns ingen debatt om det längre, vi har evidens för det. Annars skulle inte 88 procent använda den. Så varför levererar den inte?

Svaret ligger i en distinktion som de flesta missar när de läser dessa rapporter, en distinktion som är så grundläggande att den nästan är osynlig: skillnaden mellan att använda AI och att organisera sig för AI.

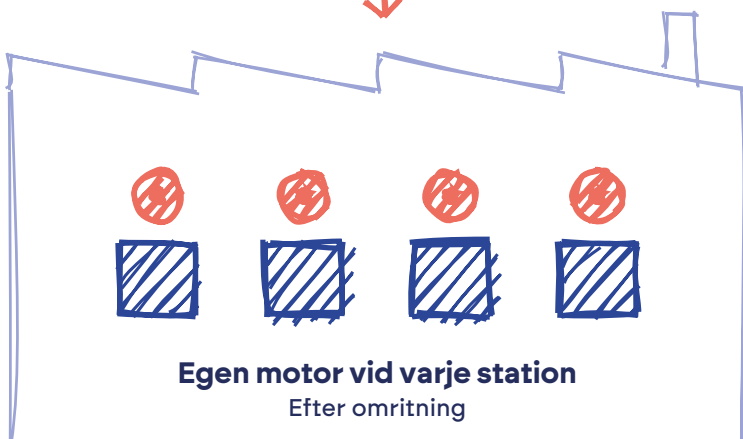
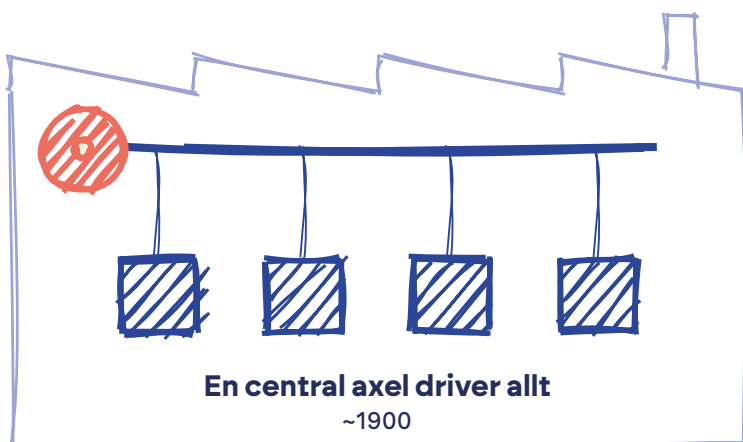
Det är som två helt olika handlingar: den första, att använda AI, är en teknikfråga. Du köper en licens, du installerar verktyget, du ger människor tillgång. Det kan en IT-avdelning lösa. Den andra, att organisera sig för AI, är en designfråga. Den handlar om hur arbetet flödar, hur beslut fattas, hur människor och system samverkar. Det är en helt annan kategori av problem.

Ångmaskinen och elmotorn

En McKinsey-studie från våren 2025 hade en detalj som fick mig att stanna upp en stund när jag läste den, en detalj som förklarade hela gapet mellan användning och värde. Den visade att den faktor som starkast korrelerade med ekonomiskt värde från AI inte var teknisk mognad. Det var inte heller talang (alltså hur många AI-experter man hade anställt) eller investeringsnivå. Det var något mycket enklare: huruvida organisationen hade designat om sina arbetsflöden runt AI.

Bara 21 procent av organisationerna hade gjort det.

Det betyder att nästan åtta av tio organisationer fortfarande kör gamla processer med nya verktyg. De har gett medarbetarna



Elmotorn gjorde ingen skillnad så länge fabriken behöll sin gamla planlösning. Vinsterna kom när man ritade om.

AI-assistenter men inte ändrat ett enda led i hur arbetet faktiskt flödar. De har inte frågat sig: "Om AI kan göra detta på några sekunder, varför behöver vi den mänskliga granskningen som tog två dagar innan?" De har bara lagt AI ovanpå samma process.

Det finns en historisk parallell som är så belysande att jag inte kan låta bli att återkomma till den (finns det någon AI-bok som *inte* refererar till den industriella revolutionen?), för den berättar något tänkvärt om varför organisationer fastnar där de gör.

När elektriciteten kom på 1880-talet var det snart kristallklart för alla att den var överlägsen ångmaskinen. Det var inte en teori, det var fakta. Fabriker blev därför snabbt elektrifierade.

Men det tog 30 år innan produktivitetsvinsten faktiskt syntes i ekonomisk statistik. 30 år av elektrifierade fabriker som inte visade någon större ökning än ångmaskinstyrda fabriker. Det var ett mysterium som ekonomihistorikern Paul David senare löste när han studerade vad som faktiskt hände på dessa fabriker, och förklaringen var enkel.

Fabrikerna bytte ut ångmaskinerna mot elmotorer, ja, men de behöll allt annat: fabrikslayouten, en stor central motor i mitten som fortfarande drev axlar och remmar genom hela byggnaden, fast nu var den elektrisk i stället för ångdriven. Ingenting annat förändrades, och därför såg man inga större produktivitetsvinster.

Det var inte förrän en ny generation fabriksägare insåg att elektriciteten faktiskt möjliggjorde något helt nytt. Små motorer vid varje arbetsstation, oberoende av varandra, med helt annan layout, helt annat flöde och helt andra processer. Bara då, när de faktiskt ritade om fabriken, exploderade produktiviteten.

Vi befinner oss i exakt samma läge i dag, nästan identiskt. De flesta organisationer håller på att byta ut ångmaskinen mot

en elmotor. Men de har inte ritat om fabriken. De går genom samma processer, följer samma flöden, rapporterar uppåt genom samma kedjor, bara nu med AI som assistans.

Och resultatet är, precis som med fabrikerna, att värdet inte materialiseras.

Varför vi inte ritar om

Frågan som genast uppstår är: varför inte? Om det är så uppenbart att arbetsflöden behöver designas om, varför gör inte alla det?

Det är inte för att ledare är okunniga eller är motståndare till förändring. Det beror snarare på att det inte alls är uppenbart när du är inne i det.

När du sitter i en organisation som fungerar, den fungerar kanske inte optimalt, men den fungerar, är det enormt svårt att se att själva strukturen är problemet. Du ser symptomen överallt: det tar för lång tid att fatta beslut, rapporterna kommer för sent, data är fragmenterad över 20 system, mellanchefer ägnar 70 procent av sin tid åt möten och administration, medarbetarna säger att de inte använder verktygen för att det är för omständligt med godkännanden.

Men när man tolkar dessa symptom tolkar man dem inte som designproblem utan som exekveringsproblem. Man tror att problemet är att folk inte springer tillräckligt snabbt, inte att de springer åt fel håll.

Så det man gör är att man försöker springa snabbare åt det felaktiga hållet. Man tillsätter en AI-ansvarig, skapar en AI-strategi, allokerar budget för AI-initiativ och sätter mål för AI-adoption. Allt detta inom ramarna för samma organisationslogik som redan finns. Samma beslutsvägar,

samma eskaleringskedjor, samma budgetprocesser, samma rapportformat, samma mötesstrukturer.

Och det fungerar, åtminstone lite grann: man får resultat i pilotprojekt och ser effektivitetsvinster i enskilda processer. En rapport som tog två timmar tar nu 20 minuter. Ett kundsupport-ärendet som tog två dagar kan nu hanteras på en timme med en AI-agent. Man kan visa dessa siffror framför styrelsen och säga ”vi ser resultat från AI”.

Men det som aldrig händer är att det skalar. Det förblir öar av innovation i ett hav av status quo. Då och då ser man att en avdelning implementerar AI och blir 30 procent mer effektiv, men de andra avdelningarna gör ingenting. En process i kundtjänst blir snabbare, men ordningen mellan handläggning, granskning, eskalering och rapportering förblir densamma, bara snabbare.

Från verktyg till operativsystem

Det vi behöver förstå för att bryta mönstret är denna enkla insikt: AI är inte nästa verktyg, det är nästa operativsystem.

Det är ingen ny app du installerar på din organisation och ingen plugin som ändrar hur befintliga processer fungerar. Det är ett nytt fundament som organisationen kan byggas på.

Skillnaden är avgörande, och den handlar om graden av transformation som är möjlig.

Ett verktyg gör en befintlig process snabbare eller enklare. En snabbare kalkylator gör räknearbetet snabbare och en bättre databas gör datarapporteringen snabbare, men räknearbetet och datarapporten förblir likadana. Ett operativsystem förändrar vilka processer som är möjliga överhuvudtaget.

Din smartphone är inte en snabbare telefon, man ringde ju faktiskt lika snabbt med en Nokia eller en Ericsson. Din

smartphone är en plattform som möjliggör helt nya beteenden som inte existerade före den. GPS-navigering som inte krävde en separat GPS-enhet eller mobilbetalningar som inte krävde ett separat betalkort. Inget av det var en snabbare version av något som redan fanns. Det var nya saker, möjliggjorda av ett nytt operativsystem.

AI har samma potential för organisationer: helt nya sätt att organisera arbete, snarare än lite snabbare versioner av befintliga processer. Arbete som flödar till den som bäst kan utföra det, oavsett om det är en människa eller en AI-agent, utan att någon behöver manuellt dirigera det.

Beslut som fattas på millisekunder i stället för veckor, inte för att chefen delegerar snabbare utan för att beslutslogiken är inbyggd i systemet. Det är inte samma process snabbare, det är en helt annan process.

Team som skalas genom att replikera arbetsflöden, inte genom att anställa fler människor. Du skapar en agent som kan göra jobbet, sen klonar du den agenten 20 gånger.

Transparens som fungerar utan rapportering. Varje agent loggar löpande sina egna instruktioner, sin historik och sina resultat. Bara valda delar behöver rapporteras uppåt för att någon ska veta vad som händer.

Men den potentialen realiserar inte av att du ger dina medarbetare tillgång till ett AI-verktyg. Den realiserar av att du ritar om fabriken.

Det är vad den här boken handlar om. Inte om AI som teknik, utan om AI som organisationslogik. Och vad det konkret kräver av dig som ledare för att komma dit.

Vad vi ska utforska tillsammans

I de kommande kapitlen ska vi gå igenom vad det faktiskt innebär att vara en AI-first organisation. Vi ska titta på varför de flesta fastnar, inte för att de inte har insikt eller är omotiverade, utan för att de fastnar på helt specifika punkter som inte syns på ytan.

Vi ska utforska vilka barriärer som är tekniska, och vi ska se att de är få, och vilka som är djupt mänskliga och organisatoriska.

Vi ska prata utförligt om vad som händer med ledarskapet när hierarkierna förändras. Vi ska titta på mellancheferna specifikt, för de är både de mest påverkade och mest kritiska för denna transformation.

Vi ska prata om kulturen, hur den förändras, varför den blir ännu viktigare, och hur du bygger en kultur som faktiskt stödjer AI-first-tänkande i stället för att motverka det.

Vi ska titta på konkreta organisationer som redan lever i den här verkligheten, från Klarna och IKEA till internationella bolag som Moderna och Shopify och mindre organisationer som flyger under radarn. Vi ska se vad de gjorde rätt, vad de gjorde fel och vad vi kan lära från dem utan att behöva göra samma misstag.

Och vi ska landa i vad du kan börja göra, i ditt team, i din organisation, redan nästa vecka. Inte bara teorin, utan konkreta steg.

Men först behöver vi förstå en annan kritisk distinktion. För innan du kan designa en AI-first organisation behöver du förstå skillnaden mellan en chattbot och ett operativsystem. Och det är faktiskt mindre uppenbart än det låter.