



Detta dokument är tänkt som ett komplement till [poddavsnittet i Effekten](#) med Fredrik Scheja, där samtalet rörde sig kring AI-agenter och deras påverkan på hur organisationer arbetar och fattar beslut. I samtalsformatet utforskades idéer, exempel och möjliga riktningar, men utan anspråk på att systematiskt strukturera dem.

Bilagan tar ett steg tillbaka och försöker göra just det: sätta ord på de underliggande mönstren i resonemanget, koppla dem till etablerad forskning och tydliggöra hur de kan förstås i ett organisatoriskt sammanhang. Den introducerar begreppet *korridor design* som ett sätt att beskriva de ofta förbisedda mellanrum där teknik, struktur och mänskligt omdöme möts – och ibland krockar, utan att vi riktigt hinner förstå varför.

Syftet är inte att summera podden, utan att fördjupa den.

Bilaga: AI-agenter, omdöme och korridor design

1. Utgångspunkt – ett tekniskt skifte

Samtalet i podden tar avstamp i ett pågående skifte: från att använda AI som ett verktyg för svar, till att använda AI som en aktör som kan agera.

AI-agenter skiljer sig från traditionell generativ AI genom att de inte bara producerar innehåll, utan också:

- tolkar mål
- planerar
- fattar beslut
- och agerar i system

Detta flyttar ansvar från utförande till styrning och riktning.

Det är inte i första hand ett tekniskt skifte – utan ett skifte i hur arbete organiseras och förstås (Faraj et al., 2018).

2. Tre etablerade perspektiv

Det finns redan etablerade sätt att förstå delar av denna förändring.

Skunk Works – tekniska frirum

Organisationer har länge skapat avskilda miljöer för innovation, där nya idéer kan testas utan att hindras av befintliga strukturer.

Detta ger fart och möjlighet att bygga nytt.

Kotters duala operativsystem – organisatorisk rörelse

För att innovation ska få fäste krävs koppling till organisationens struktur.

Kotter (2012, 2014) beskriver detta som samspelet mellan hierarki och nätverk – där förändring får möjlighet att spridas och bli en del av vardagen.

Collective Interpretive Capacity – gemensam tolkning

Forskning visar att det inte räcker med teknik eller struktur.

Organisationer behöver utveckla en kollektiv förmåga att förstå vad nya teknologier innebär i praktiken – att tillsammans kunna tolka deras konsekvenser för beslut, ansvar och arbetssätt (Weick, 1995; Nicolini, 2012).

Maria Koblancks arbete kring *collective interpretive capacity* lyfter särskilt behovet av att skapa organisatoriska former där denna gemensamma tolkning kan ske kontinuerligt över tid.

3. Det som ofta saknas

Trots dessa perspektiv uppstår i praktiken ofta ett glapp:

- det som byggs får inte fäste
- det som beslutas upplevs inte relevant
- olika delar av organisationen tolkar utvecklingen olika

Problemet ligger sällan i tekniken i sig, eller i strukturerna runt den.

Det ligger i **övergångarna** mellan dem.

Det är där idéer lämnar experimentmiljöer.

Där beslut möter praktik.

Där olika perspektiv försöker mötas – men inte alltid hittar varandra.

4. Korridor design

Begreppet *korridor design* uppstår som ett försök att sätta ord på detta mellanrum.

Korridor design handlar om att medvetet utforma de mellanrum där teknik, organisation och mänskligt omdöme möts.

Till skillnad från formella rum – möten, projekt, processer – kännetecknas dessa mellanrum av:

- låg tröskel för deltagande
- avsaknad av färdiga svar
- möjlighet att pröva och ompröva perspektiv

Korridoren är inte målet i sig.

Den är platsen där förståelse rör sig.

Det finns också något i begreppet som är avsiktligt demokratiskt:

alla får befinna sig i korridoren – oavsett titel

Det gör den till ett utrymme där perspektiv kan mötas innan de blir positioner.

5. Varför detta blir avgörande med AI-agenter

AI-agenter förstärker tre dynamiker i organisationer:

- **Ökad autonomi** → fler beslut tas utan direkt mänskligt deltagande
- **Ökad hastighet** → mindre tid för reflektion i flödet
- **Ökad komplexitet** → fler beroenden mellan människor, system och agenter

Detta gör att behovet av gemensam förståelse ökar.

Men det är inte något som uppstår automatiskt.

Det kräver:

- platser där olika perspektiv kan mötas
- utrymme för att pröva osäkerhet
- möjlighet att diskutera vad som är rimligt, inte bara möjligt

Forskning kring *interpretive infrastructure* visar att organisationer behöver skapa sammanhang där kontinuerlig tolkning kan ske, genom en kombination av experiment, lärande och dialog (Orlikowski, 2007; Leonardi, 2011).

Korridor design kan ses som ett praktiskt sätt att gestalta detta.

6. En förändrad roll för människan

När AI-agenter tar över utförandet förändras människans roll.

I podden uttrycks detta som ett skifte:

- från att skriva kod → till att bedöma vad som bör byggas
- från att följa processer → till att förstå deras konsekvenser

Det som blir kvar är:

- omdöme
- relation
- ansvar

Och denna förmåga utvecklas inte enbart genom utbildning, utan genom deltagande i gemensamma praktiker där förståelse skapas och omförhandlas (Argote, 2013; Edmondson, 2012).

7. Hur ser korridor design ut i praktiken?

Korridor design är inte i första hand en metod eller ett verktyg.

Det är ett sätt att medvetet skapa förutsättningar för att människor ska kunna förstå förändring tillsammans, innan den formaliseras i beslut och struktur.

I praktiken kan det ta enkla och ibland informella former:

- **Samtal utan beslutsagenda**

Regelbundna möten eller forum där syftet inte är att fatta beslut, utan att utforska vad som händer – i teknik, arbetssätt och upplevelser.

Här kan olika roller mötas utan att behöva representera en färdig position.

- **Tvärfunktionella mellanrum**

Tillfällen där utveckling, verksamhet och ledning möts utan tydlig uppdelning i “beställare” och “utförare”, och där fokus ligger på att förstå helheten snarare än att optimera enskilda delar.

- **Reflekterande eftersamtal**

Efter att något har implementerats – en AI-agent, ett nytt flöde eller ett arbetssätt – skapas utrymme för att gemensamt reflektera:

Vad hände egentligen? Vad såg vi? Vad förstod vi inte?

- **Experimentella diskussionsrum**

Fysiska eller digitala miljöer där idéer, hypoteser och perspektiv kan prövas utan krav på att leda till en leverans.

Det kan handla om allt från öppna Teams-trådar till faciliterade samtal eller AI-stödda diskussionsrum.

- **Störningsmoment och perspektivbrytning**

Medvetet införda perspektiv – exempelvis en kritisk sparringpartner, en AI-agent eller en extern röst – som utmanar etablerade sätt att förstå en situation och därmed stimulerar omdömet.

Exempel: införande av en AI-agent i ett utvecklingsteam

Ett team börjar använda en AI-agent för att automatisera delar av sin kodutveckling och testning.

Tekniskt fungerar lösningen väl – kod genereras snabbare och fler tester körs automatiskt.

Men effekterna i organisationen är mer oklara:

- utvecklare känner osäkerhet kring vad de ansvarar för
- produktägare upplever att tempot ökar, men att överblicken minskar
- vissa beslut tas snabbare, men utan gemensam förankring

I ett traditionellt arbetssätt hade fokus legat på att optimera agenten eller justera processen.

I ett arbetssätt inspirerat av korridor design skapas istället ett mellanrum:

- teamet avsätter återkommande tid för att tillsammans prata om vad de ser
- inga beslut behöver fattas under dessa samtal
- olika perspektiv får finnas parallellt: teknik, verksamhet, oro, möjligheter

Frågor som diskuteras kan vara:

- “När känns det tryggt att låta agenten fatta ett beslut?”
- “Var tappar vi greppet om vad som faktiskt händer?”

- “Vad innebär det här för vår roll egentligen?”

Efter några sådana samtal sker en förskjutning:

- teamet börjar formulera gemensamma principer för när agenten får agera
- vissa flöden justeras, inte för att optimera teknik – utan för att skapa begriplighet
- utvecklarrollen börjar förflyttas från utförare till granskare och beslutsfattare

Det avgörande är inte samtalets format, utan att det finns ett utrymme där organisationen hinner förstå det som sker – innan det cementeras i struktur.

Det centrala är inte formen.

Det centrala är att skapa utrymmen där organisationen kan tolka det som händer tillsammans – innan det översätts till styrning, process eller teknik.

I många organisationer uppstår dessa korridorer spontant – i informella samtal, i pauser mellan möten, i sidospår i projekt.

Korridor design handlar om att:

- se deras värde
- skydda dem
- och ibland förstärka dem

Snarare än att ersätta dem med ytterligare struktur.

8. Avslutande reflektion

Ju mer arbete vi överlåter till autonoma system, desto viktigare blir de platser där vi tillsammans kan förstå vad som faktiskt händer.

Korridorerna mellan rummen – inte rummen i sig – kan visa sig vara avgörande.

Inte som en restyta i organisationen.

Utän som en central del av dess förmåga att förändras.

Referenser

- Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete*.

- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). "Working and organizing in the age of the learning algorithm."
 - Kotter, J. P. (2012). "Accelerate!" *Harvard Business Review*.
 - Kotter, J. P. (2014). *XLR8: Accelerate*.
 - Leonardi, P. (2011). "Sociomateriality and organizational practice."
 - Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, and Organization*.
 - Orlikowski, W. J. (2007). "Sociomaterial practices."
 - Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*.
-