# Strategiskt ledarskap

Strategiska nivåer: vision, planering och operativt genomförande

Carin Östling
2025-12-02



**Inledning**

Organisationer befinner sig idag i en omvärld där förändring sker snabbare, oftare och mer oförutsägbart. Strategier som tidigare höll i tre till fem år måste i dag kontinuerligt omprövas. Samtidigt ökar kraven på ledare att prioritera rätt, samordna komplexa initiativ och skapa tydlighet när förväntningar drar åt olika håll.

Trots detta fastnar många organisationer i en styrningslogik där:

- strategier formuleras på hög nivå, men inte översätts till verkliga vägval,
- planer hamnar i stuprör eller blir för tekniska/detaljerade,
- exekveringen saknar riktning, rytm och gemensam mening,
- strategier blir statiska dokument snarare än levande navigationsverktyg.

Det är här de tre strategiska nivåerna blir avgörande. Modellen skapar en struktur som binder samman:

- vart vi ska,
- hur vi tar oss dit, och
- hur vi agerar i vardagen.

Den synliggör också samspelet mellan planerad strategi (det vi avser) och framväxande strategi (det vi lär oss längs vägen). Den här rapporten visar hur organisationer kan använda modellen om strategiska nivåer som ett praktiskt ramverk för att stärka sin strategiska styrning.

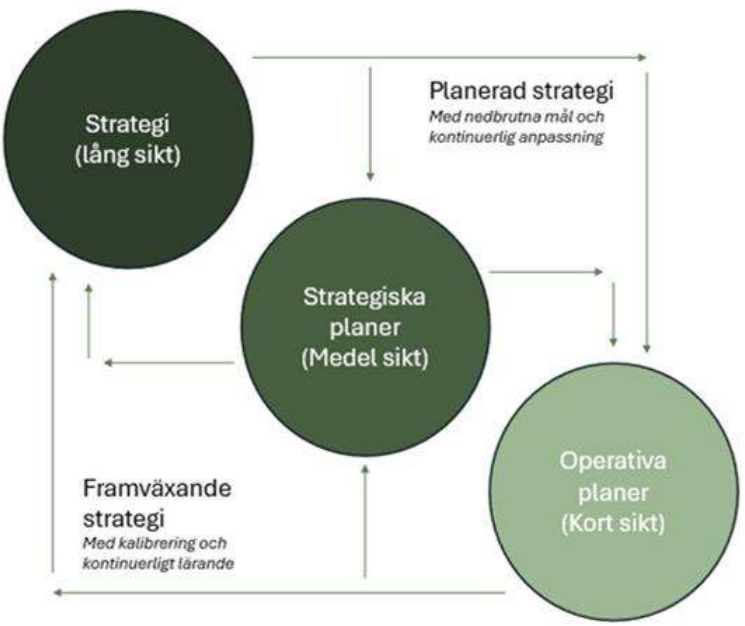
**Planerad strategi och framväxande strategi – två sätt att styra en organisation:**

Innan vi förstår de tre strategiska nivåerna behöver vi förstå hur strategier faktiskt fungerar i en organisation.

Strategier kan utvecklas på två sätt:

- Planerade – det vi avser att göra
- Framväxande – det vi lär oss att göra längs vägen

Båda behövs. Ingen av dem fungerar sällan ensam. Modellen i bilden visar detta som två grundlogiker som omger och påverkar alla tre strategiska nivåer.



Här kommer en förklaring lite mer ingående.

**Planerad strategi – den strukturerade och målmedvetna styrningen**

En planerad strategi är organisationens sätt att ta sin långsiktiga strategi och omsätta den till konkret planer och riktning. Det är den delen av styrningen som är avsiktlig, kontrollerad och framåtriktad.

- Planerad strategi skapar en logisk rörelse genom organisationen där:
- Strategin först formuleras på övergripande nivå (vision, prioriteringar, långsiktiga mål).
- Strategiska planer sedan utvecklas som en tolkning av strategin – med tydligare mål, initiativ och prioriteringar på medellång sikt.
- Operativa planer därefter bryts ner till konkreta aktiviteter, ansvar, tidplaner och leveranser i vardagen.

Det innebär att planerad strategi hjälper organisationen att fånga upp riktningen i strategin, bryta ner den till styrbara planer och översätta den till faktisk handling.

Planerad strategi skapar tre viktiga effekter:

1. Tydlighet: Alla vet vart vi är på väg och varför.
2. Samordning: Initiativ hänger ihop i tid, fokus och prioriteringar.
3. Förutsägbarhet: Organisationen kan planera resurser, ansvar och tid i ett sammanhängande flöde.

Planerad strategi är alltså den överföring av riktning som sker från långsiktig strategi → via strategiska planer → till operativa handlingar.

Den ger organisationen stabilitet, struktur och förmågan att styra mot sina mål även i en föränderlig omvärld

**Framväxande strategi – den lärande och adaptiva styrningen**

Där planerad strategi beskriver det organisationen har bestämt sig för att göra, beskriver den framväxande strategin det organisationen upptäcker, lär sig och anpassar längs vägen. Framväxande strategi bygger på insikten att världen förändras snabbare än någon plan kan förutse. Den tar fasta på allt det som uppstår utanför de formella besluten men som är avgörande för effektiv styrning.

Det handlar om att fånga upp:

- nya insikter
- oväntade möjligheter
- lärdomar från genomförandet
- förändringar i omvärlden
- sådant som visat sig fungera bättre än väntat
- signaler från kunder, medarbetare och verksamheten

Framväxande strategi skapar en rörelse uppåt i organisationen, där erfarenheter och observationer från verksamheten används för att:

1. kalibrera operativa planer,
2. uppdatera strategiska planer, och ibland även
3. revidera eller omformulera den övergripande strategin.

Det är ett sätt att säkerställa att organ

Framväxande strategi tillför tre viktiga egenskaper:

1. Flexibilitet: Förmågan att justera kurs när förutsättningar förändras.
2. Robusthet: Möjligheten att stå stadigt trots osäkerheter och överraskningar.
3. Innovation: Utrymme för nya idéer som växer fram där arbetet faktiskt sker.

Framväxande strategi är inte en motsats till planerad strategi, den är dess nödvändiga motvikt. Tillsammans skapar de ett styrsystem som både är stabilt och adaptivt:

- Planerad strategi ser till att vi har en tydlig riktning.
- Framväxande strategi ser till att vi inte fastnar i en riktning som inte längre fungerar.

En framväxande strategi säkerställer helt enkelt att organisationen inte bara styr, utan också lyssnar, lär och justerar.

**De tre strategiska nivåerna – i perspektiv av planerad och framväxande strategi:**

De tre strategiska nivåerna beskriver hur strategiskt arbete rör sig mellan långsiktiga ambitioner, medelsiktiga prioriteringar och kortsiktigt genomförande. Varje nivå ser olika ut beroende på om vi betraktar den genom perspektivet planerad strategi eller framväxande strategi. Nedan sammanfattas hur nivåerna fungerar i båda perspektiven.

**Strategi (lång sikt)**

Strategin uttrycker organisationens långsiktiga riktning , vad man vill åstadkomma och hur verksamheten ska utvecklas över tid. Den fungerar som ett samlande uttryck för vision, ambitioner och övergripande prioriteringar.

➢ **Strategi lång sikt - planerad strategi**

I ett planerat perspektiv är strategin en relativt stabil kompass. Den formuleras genom medvetna val, analyser och beslut och ska ge en tydlig långsiktig kurs att förhålla sig till. Strategin fungerar då som ramverket som andra nivåer vilar på och beskriver:

- vilken position organisationen vill ta,
- vilka mål som ska uppnås,
- vilka förflyttningar som är viktigast för att nå dit.
- Det planerade perspektivet betonar att strategin ska vara uthållig – något som håller över tid och kan vägleda prioriteringar och resurser även när mycket annat förändras.

➢ **Strategi lång sikt - framväxande strategi**

Genom ett framväxande perspektiv ses strategin som något som gradvis utvecklas. Det innebär att strategin formas och justeras i takt med att organisationen lär sig mer om sin omvärld, sina kunder och sin egen förmåga. Den påverkas av:

- nya insikter som dyker upp i verksamheten,
- erfarenheter från genomförandet,
- förändringar i marknad, teknik eller omvärld,
- och signaler som visar att vissa antaganden behöver omprövas.

Det framväxande perspektivet gör strategin mindre statisk och mer levande och inte något som ”sätts” en gång och sedan följs, utan något som både bestäms och upptäcks.

**Strategiska planer (medel sikt)**

De strategiska planerna översätter den långsiktiga strategin till mer konkreta prioriteringar och vägval. Det är här organisationen bestämmer vad som behöver hända de närmaste 12–24 månaderna för att strategin ska bli verklighet.

➢ **Strategiska planer - planerad strategi**

I ett planerat perspektiv har de strategiska planerna en strukturerande roll. De definierar vilka initiativ som ska prioriteras och hur resurser ska användas för att skapa störst effekt. Planerna gör det möjligt att samordna arbetet över funktioner och skapa tydliga förväntningar på vad organisationen ska arbeta mot. De svarar på frågor som:

- Vilka initiativ är viktigast just nu?
- I vilken ordning ska de genomföras?
- Vilka beroenden måste hanteras?
- Hur säkerställer vi att förflyttningen sker i linje med strategin?

Det planerade perspektivet gör denna nivå till ett styrbart mellanlager och tillräckligt konkret för att ge riktning, men inte så detaljerat att den fastnar i operativa detaljer.

➢ **Strategiska planer - framväxande strategi**

Ur ett framväxande perspektiv är de strategiska planerna något som behöver kunna justeras när ny information uppstår. De är inte slutgiltiga planer, utan arbetshypoteser som förbättras i takt med att organisationen lär sig. Detta perspektiv innebär att planerna:

- uppdateras utifrån operativa insikter,
- anpassas när förutsättningar förändras,
- kompletteras med initiativ som blir viktiga först längs vägen,
- och kan omprioriteras när något annat visar sig vara mer angeläget.

På så sätt blir planen både ett verktyg för styrning och en yta för anpassning och ett praktiskt sätt att hålla riktningen samtidigt som man är beredd att ändra kurs när det behövs.

**Operativa planer (kort sikt)**

De operativa planerna beskriver det konkreta genomförandet: aktiviteter, ansvar, tidsramar och leveranser. Det är här strategins intention möter vardagen.

➢ **Operativa planer – planerad strategi**

I det planerade perspektivet är de operativa planerna den strukturerade motorn i genomförandet. De gör arbetet tydligt och hanterbart genom att specificera:

- vad som ska göras,
- vem som ansvarar,
- när det ska vara klart,
- och hur framdrift ska följas upp.

Den här logiken skapar förutsägbarhet och stabilitet i vardagen, och gör att organisationen kan omsätta sina strategiska prioriteringar i konkret handling.

➢ **Operativa planer – framväxande strategi**

➢ **Operativa planer – framväxande strategi**

Ur ett framväxande perspektiv blir den operativa nivån en av organisationens viktigaste källor till lärande. Här visar sig tidigt vad som fungerar, vilka hinder som uppstår och vilka möjligheter som bör utnyttjas. Det operativa levererar insikter som:

- förbättrar arbetsprocesser,
- synliggör oväntade problem eller genombrott,
- ger tidig information om kundbehov och beteenden,
- och ofta leder till innovationer eller nya lösningar.

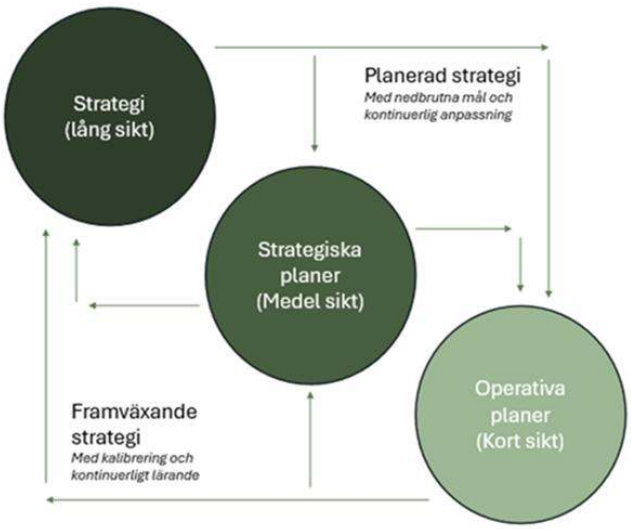
Det framväxande perspektivet innebär att de operativa erfarenheterna inte bara är en följd av strategin, utan de är också ett bidrag till att utveckla strategin och de strategiska planerna.

**Flödena i modellen – hur styrningen hänger ihop**

Modellen visar hur organisationens strategiska arbete rör sig genom tre nivåer och hur två typer av styrningslogik – planerad och framväxande strategi – samspelar. Flödena i modellen beskriver hur riktning omsätts till handling, och hur lärande i vardagen påverkar riktningen tillbaka.

**Flödet uppifrån och ned – från strategi till genomförande**

Det övre flödet visar den planerade rörelsen från långsiktig strategi till strategiska planer och vidare till operativa aktiviteter. Strategin ger riktning, de strategiska planerna översätter den till prioriterade initiativ, och de operativa planerna konkretiserar vad som ska göras här och nu. Detta skapar tydlighet, samordning och fokus.




**Flödet nedifrån och upp – lärandet som justerar kursen**

Det nedre flödet representerar den framväxande logiken. Här fångas insikter och erfarenheter från det operativa arbetet upp och förs vidare till de strategiska planerna – och ibland hela vägen till strategin. Detta gör att organisationen kan anpassa sig när förutsättningar förändras och när praktiskt lärande visar att vissa antaganden behöver omprövas.

**Det kontinuerliga samspelet – planering och anpassning möts**

Pilarna mellan nivåerna visar att styrning inte sker i linjära cykler, utan i ett löpande samspel. Nivåerna påverkar varandra kontinuerligt: riktning leder till handling, handling leder till lärande, och lärandet leder till förfinad riktning.

**Modellens styrka**

Modellens kraft ligger i kombinationen av stabilitet och anpassningsförmåga. Den planerade strategin skapar struktur och tydlighet, medan den framväxande strategin säkerställer att organisationen förblir lyhörd, lärande och relevant. Tillsammans ger flödena en styrningslogik där organisationen både vet vart den ska och utvecklar sin väg dit i takt med verkligheten.

*”Effektiv strategisk styrning skapas när organisationen lyckas förena långsiktig riktning med ett ständigt lärande i vardagen”*

Effektiv strategisk styrning skapas när organisationen lyckas förena långsiktig riktning med ett ständigt lärande i vardagen. Modellen med de tre strategiska nivåerna hjälper verksamheter att översätta ambition till handling och handling till insikt. När planerad och framväxande strategi får samspela blir styrningen både stabil och adaptiv, och organisationen kan ta sig framåt med tydlighet, rytm och förmåga att justera kursen när omvärlden förändras.

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.