Strategiskt ledarskap

AI och strategisk planering – riktning, prioritering och portföljgenomförande

Carin Östling
2025-09-01



AI och strategisk planering – riktning, prioritering och portföljgenomförande

Inledning

Ett professionellt strategiarbete börjar med riktning och val. AI är ett medel för att nå affärsresultat och inte ett verksamhetsmål. När omvärlden rör sig snabbare än planeringscyklerna behövs en gemensam bild av vart vi ska, vad som är viktigast och hur vi följer upp.

Utan en tydlig strategi drar initiativen åt olika håll, resurserna tunnas ut och uppföljningen mäter aktivitet i stället för effekt. Ett aktivt strategiarbete ger motsatsen: riktning (vad vi vill uppnå), fokus (vad vi prioriterar och väljer bort) och tempo (planering, genomförande, uppföljning). Det sätter ansvar och gör resultaten mätbara så att vi snabbt kan skala eller stoppa. AI förstärker behovet. Värde uppstår när vi väljer var AI gör störst skillnad, bygger rätt förmågor (data, kompetens, arbetssätt) och hanterar risk (integritet, säkerhet, kvalitet). Strategiarbetet tydliggör vilka beslut kräver mänsklig granskning, hur vi följer upp och när vi skalar, justerar eller avslutar och ger en kort berättelse som alla kan bära.

Den här rapporten beskriver ett medvetet enkelt arbetssätt: ”Solen” som modell för riktning och delmål på en sida, V-G-R-D för att prioritera rätt och en lätt portföljstyrning som håller ihop planering, genomförande och uppföljning.

Framgångsfaktorer i strategiarbete

Strategin ska vara utmanande (djärv och inspirerande så att den driver förändring), fokuserad (kortfattad och lätt att komma ihåg), tydlig (trovärdig och beskriver både målen och vägen dit) och integrerad (översatt till kortsiktiga mål, handlingsplaner och uppföljning i det löpande ledningsarbetet, t.ex. via OKR). Dessa principer fungerar som vår kvalitetsribba när vi formulerar Solen, prioriterar initiativ och följer upp effekt.



Strategisk kompass: från ambition till effekt

Börja med varför.

• *Vilken effekt vill vi skapa för kunder, medarbetare och ekonomi de närmaste 12–24 månaderna?*

När ambitionen är tydlig gör vi den konkret:

• *Var ska AI göra störst skillnad hos oss, och vad behöver vara sant för att det ska bli verklighet?*

Det leder till tre fokus:

• Göra medvetna val

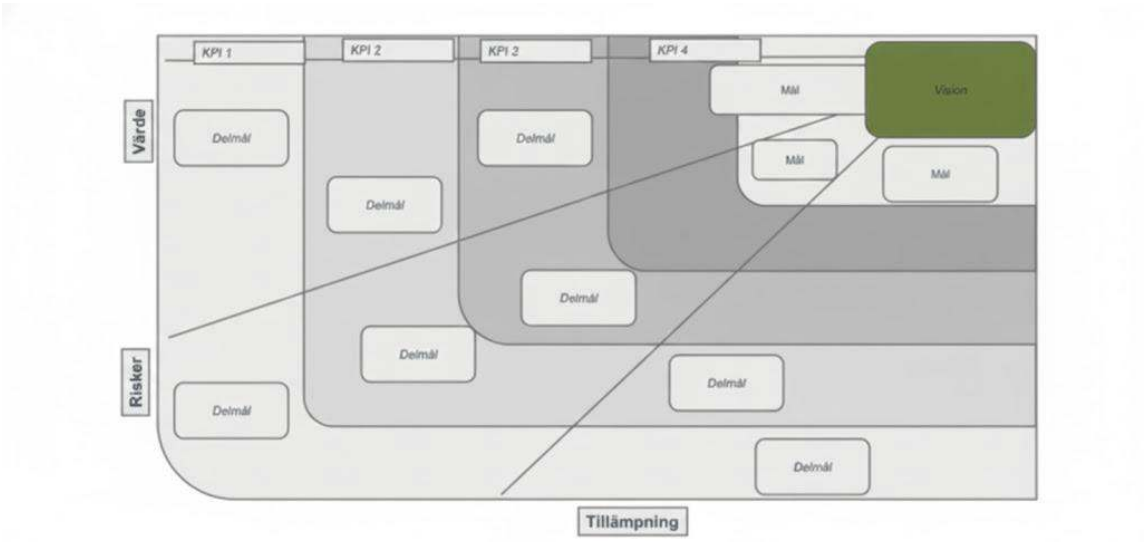
• Bygga kapabilitet

• Tempo i genomförande

Vi sätter också en första uppföljningsbild med ett antal mått som visar att vi rör oss i rätt riktning.

”Solen” som strategikarta

Solen är en strategikarta där visionen ligger i centrum och tre till fem nyckelområden strålar ut som ben. Längs varje ben placerar vi delmål under det år då de ska vara uppfyllda. Kartan används i ledningsgrupp och team för att pröva prioriteringar, välja bort och skapa tempo. Texten i kartan hålls kort om varför målen driver värde, vilka risker som finns och hur vi mäter framsteg. Revidera Solen två gånger per år så att kartan alltid speglar läget – inte önsketänkande. Nedan visas ”Solen” som exempel.



Syfte: Strategikartan används för att visuellt visa hur verksamheten tar sig från nuläge till strategiska mål och vision. Kartan gör delmål, önskade resultat eller tillstånd tydliga över tid för 3–5 strategiska nyckelområden.

Förberedelser: Innan kartan skapas formulerar vi en kort vision, väljer 3–5 nyckelområden som bör bestå i flera år och sätter långsiktiga mål (4–5 år) per område. Exempel på nyckelområden: leverans, kvalitet, inköp, försäljning, ledarskap, medarbetskap, hållbarhet, värderingar.

Genomförande: För varje nyckelområde fyller vi i vilka mål, resultat eller tillstånd som ska vara uppnådda per år. Texten hålls kort och konkret så att kartan är lätt att läsa och använda i beslutsmöten Följ upp strategikartan minst två gånger per år. Till kartan hör en handlingsplan som beskriver hur målen nås; handlingsplanen följs upp oftare än kartan

Att prioritera – och att välja bort!

Prioritering är avgörande i varje strategiarbete och den mest värdefulla är ofta att välja bort. Använd därför den gemensamma modellen V-G-R-D för att jämföra initativ sakligt och dokumentera varför beslut tas.

Så används modellen: bedöm varje initiativ på en skala 1–5 inom fyra dimensioner och skriv en kort motivering; dimensionerna kan vid behov viktas, men börja lika, välj därefter 2–3 initiativ till första leveransvågen och skapa en tydlig inte-nu-lista för sådant som parkeras tills förutsättningarna förändras.

• V – Värde: vad förbättras för kund, medarbetare eller ekonomi och hur stort är bidraget till strategin (frågor: vilket problem löses, hur ser målet ut i effekttermer).

• G – Genomförbarhet: går det att leverera inom rimlig tid med befintlig eller snabbt tillgänglig förmåga (frågor: finns tydligt ägarskap och team, är processen avgränsad, kräver det större förändringar i arbetssätt).

• R – Risk: vilka risker finns och hur hanteras de proportionerligt, t.ex. integritet, säkerhet och regelefterlevnad (frågor: berörs känslig data, finns risk för felaktiga svar som påverkar kund eller verksamhet, krävs mänsklig granskning

• D – Data: finns rätt data i rätt kvalitet och åtkomst för att lyckas (frågor: var finns datan, är den aktuell och tillåten att använda, är den tillräckligt komplett eller behövs datastädning/nya källor).

Beslutsgrind:

Arbeta med beslutsgrind, exempelvis kandidater med högt V och G, hanterbar R och tillräcklig D hamnar i första vågen. Initiativ som kräver större dataarbete eller har obalanserad risk parkeras i inte-nu-listan och omprövas vid nästa portföljgenomgång.

Planera – genomföra – följa upp strategiarbetet

Strategiarbete bör ha en återkommande rytm, bestående av planera, genomföra och följa upp:

• Planera

Klargör målbilden, välj ett begränsat antal prioriterade initiativ med V-G-R-D och säkra ansvar.

• Genomföra

Leverera i korta steg, kommunicera syfte och förväntningar och anpassa arbetssätt där AI används.

• Följa upp

Mät affärsresultat, kvalitet, risk och kostnad. Besluta om att skala, justera eller avsluta. Återkoppla lärdomar till Solen två gånger per år.

Kapabiliteter: start, skala, etablera

Ett hållbart AI-arbete byggs stegvis.

• Start Använd det ni har. Gör enkla piloter som mäts. Sätt grundläggande riktlinjer så att alla vet vad som gäller.

• Skala Skapa en gemensam plattform och arbetssätt som gör det lätt att dela data, återanvända lösningar och följa upp kvalitet och kostnad. Ta fram ett kort “sätt att arbeta” som alla kan följa.

• Etablera Gör AI till en del av det ordinarie ledningsarbetet. Roller och ansvar är tydliga, beslut fattas nära verksamheten och lärdomar tas in i varje planeringscykel.

När riktning och val är på plats genom ”Solen” och V-G-R-D återstår den praktiska frågan: hur fördelas tid och resurser, i vilken ordning startas initiativ och hur säkerställs att bara det som ger effekt skalas? Här kommer portföljarbetet in det och översätter strategin till en hanterbar sekvens av beslut och leveranser, med en rytm som håller fokus.

Några korta rekommendationer för portföljarbetet:

• Håll portföljen smal: välj 2–3 initiativ per leveransvåg enligt V-G-R-D och samla övriga i en tydlig inte-nu-lista.

• Låt varje initiativ passera samma beslutspunkter — Idé → Pilot → Produktion → Skala → Avsluta/Förnya — med enkla kriterier.

• Ge varje satsning en sponsor och en utsedd ägare med mandat och tid. Knyt arbetet till Solen (vilket delmål stöds?) och vid behov kvartalsvisa OKR, och följ en fast rytm: vecka (teamstatus/hinder), månad (resurser/portföljbeslut), halvår (strategirevision).

• Mät få men rätt saker — Affär, Kvalitet, Risk, Kostnad. Stäng ner eller justera tidigt när effekten uteblir. Hantera risk från start med en kort AI-policy, regler för data och källor samt mänsklig granskning där det behövs, och för in lärdomar i nästa revision av ”Solen”.

Avslutning

AI är ett medel för att nå era mål, strategiarbetet ger riktningen. Solen som strategimodell gör målen tydliga och samlar organisationen kring samma bild. Med V-G R-D prioriterar ni det som ger störst effekt och väljer bort resten. Ett disciplinerat portföljarbete, med tydliga beslutspunkter och stegvis finansiering, håller kursen. Följ en fast rytm (vecka/månad/halvår) för uppföljning och lärande. Resultatet blir färre men tydligare satsningar, snabbare beslut och synlig effekt.

” När alla beslut knyts till en gemensam strategi kan organisationen röra sig åt samma håll.”

Effektivt strategiarbete med AI börjar med tydliga val om riktning, prioriteringar och tempo. Rapporten visar hur en gemensam strategisk bild, konsekvent prioritering och disciplinerat portföljarbete hjälper organisationer att omsätta ambition till mätbar effekt. När strategi, genomförande och uppföljning binds samman i en gemensam rytm skapas fokus, ansvar och förmåga att skala det som ger värde och avsluta det som inte gör det.

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.