Strategiskt ledarskap

Vägledande principer - Att översätta strategi till handlingskraft i vardagen

Carin Östling
2026-01-01



Vägledande principer – Att översätta strategi till handlingskraft i vardagen

Inledning

Organisationer befinner sig i en omvärld som är mer föränderlig än någonsin. Traditionella, detaljerade strategiska planer riskerar att vara förlegade innan de ens realiserats. Samtidigt leder alltför vaga strategier till inkonsekventa beslut i vardagen, där medarbetare saknar tydlig vägledning.

Den verkliga strategin skapas i mönstret av dagliga beslut. När det mönstret saknar konsekvens, rör sig organisationen i olika riktningar, resurserna tunnas ut och genomförandet förlamas.

Denna rapport belyser ett av de mest underskattade verktygen för att brygga gapet mellan strategi och vardag: Vägledande principer – enkla, handlingsinriktade regler som skapar gemensam riktning och handlingskraft.

Vad är principer?

Strategins essens består av tre delar: en diagnos, en vägledande policy och sammanhängande åtgärder. Principer utgör operationaliseringen av den vägledande policyn. De är inte detaljerade processbeskrivningar eller mätbara nyckeltal, utan:

- Enkla tumregler som fungerar som stöd och filter.
- Vägledning i strategins riktning.
- Flexibla för att tillämpas i olika, osäkra situationer.

De översätter abstrakt strategi till konkreta val. I en komplex verksamhet behövs förenkling, och principer är just den förenkling som skapar konsekvens i beslutsfattandet över tid.

Principernas roll och funktion

Principernas styrka ligger i att de avlastar och neutraliserar målkonflikter genom att klargöra den önskade riktningen. De fungerar som en kompass som säkerställer att alla beslut, från ledningsgrupp till operativ nivå, bidrar till samma strategiska mönster.

Principer skapar värde genom att:

- Agera som beslutsfilter - Hjälper beslutsfattare att snabbt välja bort det som inte bidrar till riktningen och prioritera det som gör det.
- Skapa konsekvens - Säkerställer att besluten fattas på samma sätt i olika delar av organisationen, vilket bygger tillit och förutsägbarhet.
- Möjliggöra förändring - De är ett kraftfullt verktyg i förändring. När principer används i dialoger och planering, hjälper de organisationen att röra sig åt samma håll och snabbare.
- Balansera styrning och flexibilitet - De ger tydlig riktning (styrning) utan att kväva handlingsfrihet eller professionell bedömning (flexibilitet).

CORO

Ramverk: Fem typer av enkla vägledande regler

För att säkerställa att principerna täcker de viktigaste aspekterna av beslutsfattandet kan de kategoriseras:

- Hur-principer: Specificerar nyckelaspekter av hur en process ska utföras.

Exempel: "Automatisera repetitiva uppgifter före komplexa bedömningar."

- Gränsprinciper (Boundary Rules): Hjälper att sålla bort icke-relevanta möjligheter.

Exempel: "Säkerhetsnivån ska matcha informationens känslighet."

- Prioriteringsprinciper: Hjälper till att rangordna möjligheter när resurser är begränsade.

Exempel: "Huvuddelen av budgeten går till de aktiviteter som skapar störst konkret nytta för målgrupperna.

- "Timingprinciper: Koordinerar olika delar av organisationen.

Exempel: "Samordna lansering av nya tjänster med kommunikationskampanjer."

- Avslutsprinciper (Exit Rules): Hjälper oss att dra oss ur gårdagens beslut.

Exempel: "Stoppa projekt som inte uppnår X procent av uppsatta användarnivåer inom ett år."

Design och tillämpning

Effektiva principer kännetecknas av att de är enkla att komma ihåg och tydliga i sin innebörd.

- Rätt antal för kognitiv bearbetning

Det optimala antalet principer ligger vanligtvis mellan tre och sju. Forskning visar att arbetsminnets kapacitet är begränsad till cirka 3-5 meningsfulla enheter, vilket gör att få, tydliga principer är bäst för snabba, vardagliga beslut där flera principer behöver vägas mot varandra samtidigt.

Exempel (Härryda kommun): "Invånaren först", "Digitalt först", "Samverkan först". Tre enkla principer som skapar en minnesvärd rytm och signalerar tydlig prioritering.

- Rangordning eller Balansering?

En viktig designfråga är hur målkonflikter ska hanteras:

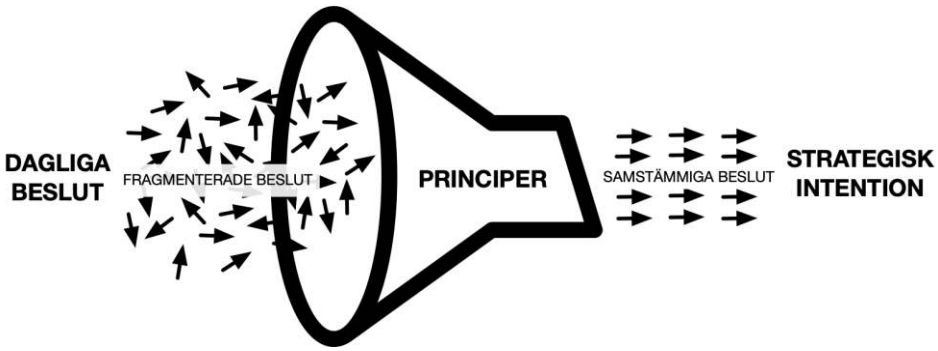
- Rangordnade principer: Skapar tydlighet genom explicit prioritering. Vid konflikt slår den första principen den andra.

Exempel: "Återanvänd, införskaffa, egenutveckla" (där ordningen är absolut).

- Balanserande principer: Kräver avvägning mellan olika hänsyn.

Exempel: "Skyndsamhet och pragmatism" vs. "Robusthet och anpassningsförmåga" (ur Nationell säkerhetsstrategi).

Organisationen måste vara tydlig med om en princip är absolut (rangordnad) eller kräver bedömning (balanserande).



Figur 1: Principer som vägledning och beslutsfilter. Från fragmenterade till samstämmiga beslut (Norling, 2025).

Modellen **Principer som beslutsfilter** visualiserar principernas centrala funktion: att fungera som en kritisk brygga mellan organisationens abstrakta strategi och de konkreta, dagliga besluten.

Utan principer (fragmenterade beslut: I denna fas är beslutsfattandet inkonsekvent. De dagliga valen styrs av olika, ofta motstridiga, intressen från olika delar av organisationen (t.ex. Ekonomi, IT, Verksamhet) eller olika stuprör. Detta leder till att resurser dras åt olika håll och att strategin blir otydlig. Den faktiska strategin (det som organisationen *gör*) stämmer inte överens med den planerade strategin (det som *står* i dokumentet).

Med principer (samstämmiga beslut: När vägledande principer införs fungerar de som ett tydligt filter. De kanaliserar alla dagliga beslut genom en gemensam uppsättning regler. Principerna säkerställer att alla val, oavsett var i organisationen de fattas, är samstämmiga och vägleds av den gemensamma strategiska riktningen. Detta skapar ett konsekvent mönster i organisationens aktiviteter, vilket i sig utgör den realiserade och effektiva strategin.

Principernas roll är därmed att skapa konsekvens i beslutsfattandet och att översätta strategins *riktning* till *handlingskraft* i vardagen.

Avslutning

Principer är ett kraftfullt verktyg som destillerar strategins essens till handlingsinriktade tumregler. De är bron mellan strategiska ambitioner och operativt genomförande. En strategi som inte utesluter något inkluderar inget av värde . Principer gör det möjligt att säga både ja och nej, med tydlighet och konsistens.

- För att framgångsrikt arbeta med principer krävs att de hålls levande i organisationen:
- **Börja med återkommande dilemman:** Identifiera beslutssituationer där det idag förekommer osäkerhet eller inkonsekvens.
- **Involvera medarbetarna:** Låt de som ska använda principerna i vardagen vara med och skapa dem – det skapar ägarskap och relevans.
- **Håll dem levande:** Principer är inte statiska, utan måste kontinuerligt tolkas, diskuteras och användas som samtalsunderlag i prioriteringar och planering.

” En strategi som inte utesluter något inkluderar inget av värde. Principer gör det möjligt att säga både ja och nej, med tydlighet och konsistens.”

I en komplex och föränderlig värld skapas den verkliga strategin genom mönstret av dagliga beslut. Vägledande principer är enkla tumregler som fungerar som beslutsfilter. De säkerställer att alla val är samstämmiga, avlastar vid målkonflikter och översätter strategins riktning till konkret handlingskraft i hela organisationen.

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.