

---

# GoalEnvision-guiden

Den definitiva styrmodellen för strategicoachen

*Jörgen Forslund, 2026*

*Version 1.0*

---

## Guidens syfte

Vi skapade GoalEnvision för att hjälpa organisationer att genomföra sin strategi i vardagen, inte bara formulera den. Vi har sett för många välskrivna strategidokument som aldrig märktes i verkligheten. Och vi har sett vad som händer när en organisation faktiskt arbetar i tydliga cykler med gemensam överblick: strategin slutar vara ett dokument och börjar vara ett arbetssätt.

Den här guiden beskriver GoalEnvision som ramverk. Varje del tjänar ett specifikt syfte som är nödvändigt för helheten. Att ta bort delar av ramverket, ändra kärndesignen eller inte följa spelreglerna döljer problem och begränsar nyttan, i värsta fall gör det GoalEnvision verkningslöst.

GoalEnvision-guiden är skriven för strategicoachen. Det är du som håller processen levande, ser till att mötena fungerar och hjälper organisationen att inte falla tillbaka i gamla mönster. Den här guiden är din referens.

Ramverket är med avsikt enkelt. Det definierar bara de delar som krävs för att strategiarbetet ska fungera i praktiken. GoalEnvision byggs vidare på av de människor som använder det. I stället för detaljerade instruktioner för varje situation skapar spelreglerna förutsättningar för att rätt saker ska hända.

---

## Definition av GoalEnvision

GoalEnvision är ett lättviktigt ramverk som hjälper organisationer att genomföra sin strategi konsekvent, i tydliga cykler och med full överblick.

Kortfattat kräver GoalEnvision att strategicoachen skapar en miljö där:

1. Målansvariga ordnar och prioriterar arbetet med de strategiska målen i en handlingsplan.
2. Teamen utför de aktiviteter som stärker förutsättningarna inom varje mål under en cykel.
3. Strategiteamet och dess målansvariga granskar läget och justerar inför nästa cykel.
4. Upprepa.

GoalEnvision är inte ett planeringsverktyg. Det är ett genomföranderamverk.

GoalEnvision är enkelt. Testa det som det är och avgör om dess filosofi, teori och struktur hjälper er att nå målen. Ramverket är med avsikt ofullständigt, det definierar bara det som krävs för att teorin ska fungera. Det är människorna i organisationen som bygger vidare.

---

## GoalEnvisions teori

GoalEnvision bygger på empirism och lean-tänkande. Empirism innebär att kunskap kommer från erfarenhet och att beslut fattas utifrån vad som faktiskt observeras, inte vad man tror eller hoppas. Lean-tänkande eliminerar slöseri och fokuserar på det väsentliga.

GoalEnvision kombinerar fyra återkommande händelser för granskning och anpassning. Tillsammans bildar de genomförandecykeln. Händelserna fungerar eftersom de tillämpar GoalEnvisions tre grundpelare: överblick, uppföljning och justering.

Överblick möjliggör uppföljning. Uppföljning möjliggör justering. Utan alla tre stannar strategiarbetet av.

### Överblick

Det pågående arbetet och dess status måste vara synliga för dem som utför det och dem som beslutar om det. I GoalEnvision baseras viktiga beslut på det tillstånd som artefakterna visar. Artefakter med låg synlighet leder till beslut som minskar värdet och ökar risken.

Överblick möjliggör uppföljning. Uppföljning utan överblick är missvisande och slösaktigt.

## Uppföljning

GoalEnvisions artefakter och framstegen mot de överenskomna målen måste granskas regelbundet och noggrant för att identifiera avvikelser och problem i tid. Du skapar denna rytm genom de fyra händelserna i genomförandecykeln.

Uppföljning möjliggör justering. Uppföljning utan justering är meningslös. GoalEnvisions händelser är utformade för att skapa förändring.

## Justering

Om något i processen avviker utanför acceptabla gränser, eller om resultaten inte håller måttet, måste arbetssättet eller de aktiviteter som genomförs justeras. Justeringen ska ske så snart som möjligt för att minimera ytterligare avvikelse.

Justering blir svårare när de involverade inte är bemyndigade eller självstyrande. Strategiteamet förväntas justera kursen så snart det lär sig något nytt genom uppföljning.

---

## Värderingar i GoalEnvision

För att GoalEnvision ska fungera i vardagen krävs att fem värderingar lever i organisationen:

### **Ansvar, fokus, öppenhet, mod och arbetsglädje.**

Varje mål har en målansvarig. Varje aktivitet har en ansvarig. Det fokus som cykelmålet skapar gör att organisationen inte försöker göra allt på en gång. Dashboarden gör läget öppet för alla. Det krävs mod att erkänna när något inte fungerar, och att justera utan att leta syndabockar. Och när förutsättningarna byter färg från rött till grönt, växer arbetsglädjen.

Dessa värderingar ger strategiarbetet sin riktning. De beslut som fattas, de steg som tas och det sätt GoalEnvision används på ska stärka dessa värderingar, inte urholka dem.

Strategiteamet lär sig och utforskar värderingarna allteftersom det arbetar med GoalEnvisions händelser och artefakter. När värderingarna är levande i strategiteamet och i organisationen det arbetar med tar GoalEnvisions tre pelare gestalt och bygger förtroende.

---

## Strategiteamet

Den grundläggande enheten i GoalEnvision är strategiteamet, vilket i praktiken är ledningsgruppen. Det består av målansvariga, teamen och strategicoachen. Inom strategiteamet finns inga hierarkier som är specifika för strategiarbetet, det är en sammanhållen enhet av yrkesverksamma fokuserade på ett gemensamt mål: tillväxtmålet.

Strategiteamet är tvärfunktionellt. Det samlar alla de kompetenser och perspektiv som krävs för att skapa värde i varje cykel. Det är också självstyrande, det bestämmer internt hur arbetet fördelas och prioriteras.

Hela strategiteamet är ansvarigt för att organisationen faktiskt genomför sin strategi. GoalEnvision definierar tre specifika ansvarsområden: de målansvariga, teamen och strategicoachen.

### Målansvariga

Målansvariga är de personer i strategiteamet som åtagit sig att stärka förutsättningarna för ett eller flera strategiska mål. En person kan ansvara för flera mål, men aldrig dela ansvaret för ett och samma mål med någon annan. Delat ansvar är oftast ingens ansvar.

Målansvariga är alltid ansvariga för att:

- Peka ut riktningen och prioritera vilka förutsättningar som behöver stärkas nu.
- Välja de aktiviteter som kan flytta förutsättningarna från rött till gult och från gult till grönt.
- Följa upp att aktiviteterna faktiskt ger effekt.
- Hålla varandra ansvariga som yrkespersoner.

### Teamen

Teamen är de ordinarie teamen i organisationen, avdelningar, arbetsgrupper eller projektgrupper, som utför aktiviteterna. De är inte särskilt sammansatta för strategiarbetet utan är de samma som driver vardagen framåt. När de genomför aktiviteterna stärker de förutsättningarna inom struktur, förmåga och energi. Framstegen syns i dashboarden när förutsättningarna byter färg.

## Strategicoachen

Du är ansvarig för att GoalEnvision fungerar i praktiken, inte för att bestämma vad som ska göras, utan för att skapa de förutsättningar som gör att andra kan lyckas. Det innebär att hjälpa alla i organisationen förstå teorin och värderingarna, både inom strategiteamet och i organisationen i stort.

Du är ansvarig för strategiteamets effektivitet. Det gör du genom att göra det möjligt för strategiteamet att förbättra sina arbetssätt inom GoalEnvisions ramverk.

Du är en ledare som tjänar strategiteamet och organisationen.

Du tjänar strategiteamet på flera sätt, bland annat:

- Leder mötena och håller rytmen i genomförandecyklerna.
- Hjälper teamen att hålla fokus på de aktiviteter som faktiskt flyttar förutsättningarna.
- Fångar upp och hjälper till att lösa hinder som uppstår i det dagliga arbetet.
- Ser till att alla händelser genomförs och är effektiva, fokuserade och hålls inom tidsramarna.

Du tjänar målansvariga på flera sätt, bland annat:

- Hjälper till att prioritera de förutsättningar som är mest kritiska just nu.
- Hjälper strategiteamet att formulera tydliga och genomförbara cykelmål.
- Faciliterar samarbete och tvärfunktionella beslut i ledningsgruppsmötet.

Du tjänar organisationen på flera sätt, bland annat:

- Coachar och stödjer organisationens arbete med GoalEnvision.
- Hjälper medarbetare och ledare att förstå och tillämpa ett empiriskt arbetssätt.
- Undanröjer hinder mellan teamen och de strategiska målen.

---

## GoalEnvisions händelser

Genomförandecykeln är en behållare för alla händelser. Varje händelse är ett formellt tillfälle att granska och anpassa arbetet. Händelserna är utformade för att skapa den synlighet som krävs. Att inte genomföra händelserna som föreskrivs innebär förlorade tillfällen att lära och

justera. Händelserna skapar regelbundenhet och minimerar behovet av möten utanför GoalEnvision. Helst genomförs alla händelser på samma tid och plats för att minska komplexiteten.

## **Genomförandecykeln**

Genomförandecykeln är hjärtslaget i GoalEnvision, det är här förutsättningar förändras och mål blir verklighet.

Cyklerna är en månad långa för att skapa konsistens. En ny cykel börjar omedelbart efter att den föregående avslutats.

Under genomförandecykeln gäller:

- Inga förändringar görs som äventyrar cykelmålet.
- Kvaliteten i aktiviteterna minskar inte.
- Handlingsplanen förfinas löpande.
- Omfånget kan förtydligas och omförhandlas med målsvarig allteftersom mer blir känt.

Genomförandecykeln gör framstegen förutsägbara. Minst en gång i månaden granskar ni hur det går mot tillväxtmålet, och justerar om det behövs. Om en cykel är för lång riskerar cykelmålet att bli inaktuellt, komplexiteten ökar och risken stiger. Kortare cykler skapar fler lärtillfällen och begränsar risken.

En cykel kan avbrytas om cykelmålet förlorar sin relevans. Endast målsvarig har befogenhet att avbryta en cykel, det är målsvarig som äger målet och ytterst avgör om arbetet fortfarande leder dit det ska.

## **Cykelplanering**

Cykelplaneringen inleder varje cykel. Här beslutar målsvarig och teamet gemensamt vilka förutsättningar som ska jobbas med under månaden, och väljer sedan de aktiviteter som kan flytta just dem mot grönt. Du leder samtalet och ser till att det landar i en konkret plan.

Cykelplaneringen följer en tydlig ordning: först identifieras vilka förutsättningar som är mest kritiska, sedan väljs aktiviteterna utifrån dem. Att välja aktiviteter utan att först ha beslutat vilka förutsättningar som ska stärkas ger arbete utan riktning.

Målsvarig besvarar dessa frågor under cykelplaneringen:

1. Vilket mål jobbar vi mot?
2. Vilka förutsättningar är mest kritiska just nu?
3. Vad är cykelmålet för den här månaden?
4. Vilka aktiviteter kan flytta förutsättningarna framåt?
5. Vilka aktiviteter väljer vi att genomföra?
6. Vem gör vad och när?
7. Har vi allt vi behöver?
8. När ses vi nästa gång?

Cykelmålet, de valda aktiviteterna och planen för att genomföra dem kallas tillsammans för cykelplanen.

Cykelplaneringen är begränsad till maximalt tre timmar för en månadslång cykel.

## **Dagliga avstämningar**

Syftet med de dagliga avstämningarna är att granska framstegen mot cykelmålet och anpassa cykelplanen vid behov.

Den dagliga avstämningen är ett 15-minutersmöte för teamet. Det hålls vid samma tid och plats varje arbetsdag under cykeln. Du leder mötet och går laget runt.

Tre frågor guidar varje deltagare:

1. Vad blev klart igår?
2. Vad ska du göra idag?
3. Var finns utmaningen?

Du samlar upp hindren och hjälper till att lösa dem, kanske genom att bjuda in rätt kompetens eller se till att teammedlemmarna bättre förstår varandras utmaningar.

Den dagliga avstämningen är inte det enda tillfället att anpassa planen. Teamet kan och bör träffas under dagen för mer detaljerade diskussioner om att planera om återstoden av cykeln. Men det är avstämningen som skapar pulsen. Hellre korta avstämningar ofta än långa möten för sent.

## **Ledningsgruppsmötet**

Syftet med ledningsgruppsmötet är att granska läget för alla strategiska mål och avgöra vilka anpassningar som behövs framåt. En gång i månaden samlas hela strategiteamet, alltså ledningsgruppen. Dashboarden visar läget och gör det lättare att se helheten.

För varje strategiskt mål går målsvarig igenom:

1. Vilket mål ansvarar du för?
2. Hur ser förutsättningarna ut, vilka är gröna, gula och röda?
3. Vilka aktiviteter har teamet genomfört och har de flyttat någon förutsättning framåt?
4. Vad händer nästa månad?
5. Vad behöver du från ledningsgruppen?

Mötet säkerställer att organisationen drar åt samma håll och att besluten tas på rätt nivå. Du ser till att samtalet inte fastnar i detaljer utan håller fokus på strategin.

Ledningsgruppsmötet är begränsat till maximalt fyra timmar.

## **Lärdomsmötet**

Syftet med lärdomsmötet är att planera för hur effektiviteten kan höjas i nästa cykel.

Efter varje cykel samlas teamet för att reflektera över hur arbetet fungerat. Vad gick bra? Vilka hinder uppstod och hur löstes de? Vad gav energi och vad tog energi? Du leder mötet och ser till att det blir kort, öppet och framåtblickande, fokus ligger inte på att rapportera bakåt, utan på att hitta de förändringar som gör nästa cykel bättre.

De viktigaste förändringarna identifieras och tas med in i nästa cykelplanering.

Lärdomsmötet är inte ett avrapporteringsmöte. Det är det som gör strategiarbetet självförbättrande.

Lärdomsmötet avslutar cykeln. Det är begränsat till maximalt två timmar.

---

## **GoalEnvisions artefakter**

GoalEnvisions artefakter representerar arbete eller status. De är utformade för att maximera synligheten av viktig information, så att alla som granskar dem har samma underlag för beslut och anpassning.

Varje artefakt innehåller ett åtagande som säkerställer att den ger den information som behövs för att mäta framsteg och hålla fokus:

- För handlingsplanen är åtagandet tillväxtmålet.
- För cykelplanen är åtagandet cykelmålet.
- För dashboarden är åtagandet definitionen av klart.

Dessa åtaganden finns för att stärka GoalEnvisions empirism och värderingar för strategiteamet och organisationen.

## **Handlingsplanen**

Handlingsplanen är översikten över alla strategiska mål och deras förutsättningar. Här framgår vad som måste stärkas inom struktur, förmåga och energi för att varje mål ska bli möjligt att nå. Handlingsplanen ägs av målansvariga men är synlig för alla.

Förutsättningar som kan åtgärdas av teamet inom en cykel är redo att väljas i cykelplaneringen. De får vanligtvis denna grad av tydlighet efter förfining under tidigare cykler.

### **Åtagande: Tillväxtmålet**

Tillväxtmålet beskriver det framtida tillstånd som organisationen strävar mot. Det är GoalEnvisions långsiktiga mål, det som allt strategiarbete i slutändan syftar till att uppnå. Handlingsplanen finns till för att göra tillväxtmålet möjligt.

## **Cykelplanen**

Cykelplanen består av cykelmålet (varför), de aktiviteter som valts ut för cykeln (vad) samt en handlingsbar plan för att genomföra dem (hur).

Cykelplanen är en plan av och för teamet. Den uppdateras löpande allteftersom teamet lär sig mer under cykeln. Den ska ha tillräcklig detaljeringsnivå för att teamet ska kunna granska sina framsteg i den dagliga avstämningen.

### **Åtagande: Cykelmålet**

Cykelmålet är det enda, tydliga syftet med en cykel. Även om det är ett åtagande skapar det flexibilitet, det definierar riktningen, inte varje enskilt steg. Om arbetet visar sig ta en annan

form än väntat samarbetar teamet med målsansvarig för att omförhandla omfånget utan att cykelmålet påverkas.

## **Dashboarden**

En strategi som ingen ser kan ingen följa. Dashboarden löser det.

Dashboarden är den gemensamma kartan över strategins aktuella tillstånd. Här syns de strategiska målen, förutsättningarna och aktiviteterna som trafikljus, rött, gult eller grönt. Alla ser samma läge, vilket minskar risken för gissningar och missförstånd. Dashboarden är också en motor för motivation: när förutsättningar växlar från rött till grönt blir framstegen synliga för hela organisationen.

### **Åtagande: Definition av klart**

Definitionen av klart är en formell beskrivning av när en förutsättning faktiskt har stärkts. En aktivitet är inte klar förrän den verkligen har bidragit till att förutsättningen blivit starkare, förutsättningen är grön. Det förhindrar att arbete bockas av utan att ha gett verklig effekt.

---

## **Avslutning**

GoalEnvision erbjuds fritt i den här guiden. Ramverket, som beskrivs här, är oföränderligt. Att genomföra bara delar av GoalEnvision är möjligt, men resultatet är inte GoalEnvision. GoalEnvision fungerar bara i sin helhet och fungerar väl som behållare för andra tekniker, metoder och arbetssätt som passar organisationen.

Strategicoachen är garantin för att det sker.

---

## **Vanliga frågor om GoalEnvision**

**Vad är GoalEnvision?** GoalEnvision är ett ramverk för strategigenomförande som hjälper organisationer att arbeta i tydliga cykler med gemensam överblick. Ramverket bygger på tre pelare: överblick, uppföljning och justering.

**Vad gör en strategicoach i GoalEnvision?** Strategicoachen är ansvarig för att processen fungerar, inte för vad som ska göras, utan för att skapa de förutsättningar som gör att målsansvariga och team kan lyckas. Det innebär att leda möten, hålla rytmen i genomförandecyklerna och hjälpa till att lösa hinder.

**Vad är skillnaden mellan ett strategiskt mål och ett cykelmål?** Ett strategiskt mål beskriver ett önskat framtida tillstånd, något som tar månader eller år att uppnå. Ett cykelmål är det konkreta fokus som teamet sätter upp för en enskild månad, utifrån vilka förutsättningar som är mest kritiska just nu.

**Vad är en förutsättning i GoalEnvision?** En förutsättning är det som måste vara sant för att ett strategiskt mål ska kunna uppnås. Förutsättningar delas in i struktur, förmåga och energi, och bedöms med ett trafikljussystem: rött, gult eller grönt. Teamen arbetar med att flytta förutsättningar från rött mot grönt.

**Hur lång är en genomförandecykel?** En genomförandecykel är normalt en månad lång. Längre cykler ökar risken för att cykelmålet tappar relevans. Kortare cykler kan användas för att skapa fler lärtillfällen.

**Kan man använda GoalEnvision delvis?** Att genomföra delar av GoalEnvision är möjligt, men resultatet är inte GoalEnvision. Ramverket är utformat som en helhet där varje del förstärker de övriga.