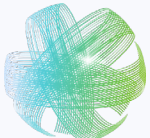


Morgondagens affärsmodeller och det ledarskap som tar oss dit

Under Almedalsveckan 2026 samlade vi ledare från privat och offentlig sektor i ett rundabordssamtal och ställde tre frågor. Om vad som gör en affärsmodell långsiktigt hållbar, om vad som krävs för att leda i osäkerhet och om hur en strategi går från PowerPoint till nya beteenden.

Det här är insikterna som kom ur det samtalet.

CANDI

Brightplanet. 

INSIKTER

Vi ställde tre olika frågor. Men var vi än började kom svaren tillbaka till samma sak. Till människan, och till det som händer mellan en bra plan och en förändrad vardag.

Nästan ingen efterlyste mer kunskap, fler modeller eller bättre rapporter. Det fanns en gemensam bild om vad som krävs. Ändå händer det inte. Det verkar alltså inte vara kunskapen som bromsar. Det svåra är att våga ändra logiken och att orka omsätta den i vardag.

Tre mönster återkom, oavsett bransch och roll.

1. En affärsmodell som bär

Vi frågade: vad krävs för att en affärsmodell ska vara långsiktigt hållbar?

En hållbar verksamhet börjar i affärsmodellen och en affärsmodell som bär vilar på ett tydligt varför. Den löser ett problem som är frekvent, växande och rotat i en sanning om framtiden. Och den bygger på en logik för värdeskapande som håller även när resurserna blir knappare.

Hållbarheten blev konkret. Skiftet från linjärt till cirkulärt återkom, liksom insikten att resurser inte är oändliga någonstans i värdekedjan. Planetens gränser beskrevs som något att utgå ifrån, inte bara anpassa sig till. En affärsmodell som ryms inom de gränserna behåller sin attraktivitet över tid, för kunder, medborgare och medarbetare liksom för samhället i stort. En som inte gör det blir förr eller senare omsprungen.

FUNDERA VIDARE

Vad skulle bli möjligt om er affärsmodell var byggd för att hålla, både för verksamheten och för planeten?

2. Ett ledarskap som vågar

Vi frågade: vad krävs för att leda i osäkerhet?

Det handlar framför allt om mod att fatta beslut utan att ha hela bilden. Att inte vänta på det perfekta underlaget, utan agera utifrån det man vet idag men också om att våga tänka om när förutsättningarna förändras.

Modet står inte ensamt. Det går hand i hand med ödmjukhet och nyfikenhet, med att inte ha alla svar och att fortsätta lära. En deltagare formulerade balansen som anpassningsbar, men inte en vindflöjel. Riktningen ligger fast men vägen dit får ändras.

Och det börjar med ledaren själv. Självinsikt nog att förstå andra. Prestigelöshet nog att leda även när man haft fel. Och förmågan att skapa trygghet för andra mitt i det osäkra. Kärlek och struktur, som det uttrycktes vid ett av borden.

FUNDERA VIDARE

Vilket beslut skjuter du på just nu, i väntan på ett underlag som kanske aldrig blir komplett?

3. En strategi som landar

Vi frågade: vad krävs för att strategin ska gå från PowerPoint till nya beteenden?

Fyra teman återkom i samtalen.

Strategin måste översättas till individen. Den blir verklig först när den kopplas till vars och ens varför, inte bara verksamhetens.

Strategin måste upprepas. Förankring är inte ett möte, det är ett långsiktigt arbete. Ingen ändrar beteende av att höra något en enda gång.

Det som mäts blir gjort. Men det gäller att mäta rätt saker. Allt som kan mätas räknas inte och allt som räknas kan inte mätas. Det är också viktigt att det inte finns för många mål. Med för många mål splittras fokus och kraften går förlorad.

Ägarskapet måste delas. En strategi genomförs inte av ledningen, utan av chefer och ambassadörer som leder tillsammans, av medarbetare som fått mandat och känner att strategin är deras, och av en ledning som lever som den lär. Mean it, do it, say it.

FUNDERA VIDARE

Var i er organisation stannar strategin idag och vad skulle hända om ni började just där?

DET HÄR SÅG VI

Två ben för en hållbar omställning

Allt landar i en enkel bild. En hållbar omställning vilar på två ben samtidigt.

FÖRSTA BENET

Byggd för att hålla

En affärsmodell som skapar värde över tid, för verksamheten och för planeten.

ANDRA BENET

Buren av människor

Ett ledarskap som vågar, och en organisation som översätter, upprepar och äger förflyttningen hela vägen ut i vardagen.

Det ena utan det andra räcker sällan. En riktning som ingen lever stannar i byrålådan, och ett engagerat ledarskap utan varaktig riktning blir rörelse utan mål. Omställningen till bärkraftiga affärsmodeller står och faller med ledarskapets mod att fatta och stå fast vid beslut, och med organisationens förmåga att göra dem till vardag.

TRE SAKER ATT TA MED SIG

- 1.** Gör ert varför så tydligt att det går att upprepa i en mening.
- 2.** Bestäm vad ni mäter, och kontrollera att det premierar rätt beteende och inte bara rätt siffra.
- 3.** Säkerställ att ledningen går först.

OM SAMMANSTÄLLNINGEN

Underlaget bygger på rundabordssamtalet Morgondagens affärsmodeller och ledarskap, som genomfördes under Almedalsveckan 2026. Deltagarna var ledare från privat och offentlig sektor, från olika branscher och verksamheter av olika storlek. Vi har läst samtliga noteringar från dialogen och har tillsammans identifierat de mönster som återkom. Materialet är kvalitativt, inte statistiskt, men det ger en tydlig bild av viktiga frågor i ledares vardag just nu.

DET HÄR GÖR VI

Malin Thorsén

De flesta företag vet redan att de måste ställa om. Det svåra är att göra omställningen till en affär som lönar sig. Malin driver Bright Planet och hjälper företag att bygga affärsmodeller som framtidssäkrar verksamheten och rymms inom planetens gränser, så att den bär företaget även imorgon.

Författare till Att utveckla hållbara affärsmodeller.

Helena Didehvar

Strategier förändrar inte organisationer. Det gör människorna som ska leva dem. Helena hjälper ledare och ledningsgrupper att ta strategin från PowerPoint till vardag, från riktning och beslut till delaktighet, genomförandekraft och nya beteenden som håller över tid.

Författare till Människan bakom ledaren.

Hör gärna av dig om du vill reflektera över vad det här betyder i din egen verksamhet.

Malin Thorsén
Tel: 0705-211047
Malin.thorsen@brightplanet.se
brightplanet.se

Helena Didehvar
Tel: 0765-266895
helena@didehvar.se
helenadidehvar.se

Brightplanet. 

CANDI