

# Att våga, vilja och vinna tillsammans

Referat av Gudrun Hjorth

*Fotograf: Gudrun Hjorth*

Anette Norberg visste att lagkamraterna inte skulle klandra henne om hon missade den avgörande stenen i OS-finalen i Turin. Det var därför hon satte den. Lika trygg stämning borde vi ha i våra arbetslag, menar hon. Självt utgår hon från samma principer i chefsjobbet som när hon var med och byggde världens bästa curlinglag.

”Man kan säga att jag är uppvuxen i en curlinghall. Båda mina föräldrar tävlade. Samtidigt var jag väldigt blyg som barn och en plughäst. Efter gymnasiet läste jag till matematiker. Men jag var inget matematiskt forskargeni, utan ville till näringslivet. Jag hamnade i försäkringsbranschen, där jag är kvar. År 2000 fick jag min första chefstjänst och idag är jag chef för livfunktionen på Folksam, med ett 50-tal produktspecialister, försäkringsmatematiker och jurister.

Jag är 45 år och har en dotter på 14, som också tränar curling, och en son på 21, som ska bli operasångare. Jag har även en lillasyster, som var fast besluten att inte börja med curling. Men det gjorde hon förstås, och vi spelade i samma lag från 1990 till efter OS 2010. Då valde hon och övriga tjejer i laget att satsa på sina familjer. De fick alla barn strax före eller emellan våra OS-guld 2006 och 2010.

## *En extrem lagsport*

Om ni har provat curling vet ni hur svårt det är. Det är en extrem lagsport, mycket mer lagsport än till exempel fotboll, där det trots allt handlar om individuella prestationer. Ett fotbollslag kan bestå av 20 individer och man behöver inte vara vän med alla.

I curling är vi bara fyra, som levererar till varandra hela tiden. Den som inleder spelet lämnar över till nästa, som lämnar till nästa. För mig som spelar sist och ska sy ihop det hela blir det förstås enklare ju bättre de andra har spelat. Jag brukar jämföra min situation med en fotbolls-målvakt. Det syns tydligt när jag lyckas och det blir mycket fokus på mig, vilket ibland blir jobbigt för de andra. För vissa tror på fullt allvar att de andra bara sopar och att det är jag som ensam sätter alla stenar. Så är det inte, utan allt handlar om kommunikation och hur man fungerar som lag.

Just nu pågår ett projekt med en av mina lagkamrater, där grupper från näringslivet får prova curling, just för att upptäcka hur mycket i curling som man kan ha nytta av på företag och arbetsplatser.

Curling är överhuvudtaget på fram-marsch. I Kanada är sporten jättestor, med en miljon utövare, mot 4000 i Sverige. Jag är mer igenkänd på gatorna där än

*Trygghet och glädje var lag  
Norbergs ledord och en viktig  
nyckel till framgångarna,  
berättade Anette Norberg  
under sitt föredrag på studie-  
dagarna.*



hemma. Därför var det stort att få spela OS-final 2010 i Vancouver, mot just Kanada – och slå dem.

### ***Vägen är framgången***

Jag ska prata om vad jag tror har varit våra framgångsfaktorer. Men först lite om hur vi definierar framgång. I idrott är det enkelt, det handlar om medaljer och vinster. Men för mig personligen har inte medaljerna varit drivkraften i min karriär, utan vägen dit. Framgången har legat i den utveckling som vi har åstadkommit.

Jag får ofta frågan varför jag fortsätter spela, när jag redan har två OS-guld, tre VM-guld, sju EM-guld och nästan fler svenska medaljer än jag kan räkna. Vilken är min drivkraft?

För det första älskar jag fortfarande att spela. Att gå ut på isen, stänga ute allt annat och bara vara där och göra något som jag är riktigt bra på. Men sedan är det just vägen fram. Att träna, försöka förbättra saker och hjälpa andra att bli bättre.

Medaljerna försvinner på något vis i samma stund som jag får dem, för då är jag på väg mot nästa mål. Självklart är jag stolt, framför allt över OS-gulden, men resan dit var viktigast.

I näringslivet är det svårare att definiera framgång. Det är lätt att se individuell framgång som kliv i karriärstegen, att bli chef, eller ledare som jag föredrar att kalla det. Men alla passar inte som ledare, i alla fall inte i en officiell roll. En del blir informella ledare, som jag tycker är jätteviktiga

i min organisation. Sådana som får med sig andra och sprider entusiasm.

Sedan finns det fantastiskt duktiga specialister som inte vill vara annat än specialister. Dem måste man också belöna och visa att de når framgång. Det är lätt att slentrianmässigt göra duktiga specialister till chefer, för att de ska få en utveckling i sin karriär, men många gånger är det ett misstag.

### *Man måste brinna*

För att lyckas är det otroligt viktigt att brinna för det man gör. Jag har genom åren spelat i flera olika lag och har alltid brunnit för curlingen. Men det som var så speciellt när vi träffades i det lag som vi hade så stora framgångar med, var just att

alla hade drivkraften. Alla brann och var villiga att göra allt för att nå dit vi ville. I mina tidigare lag hade jag brunnit, någon hade halvbrunnit, medan en tredje egentligen tyckte det var roligare att sitta hemma och titta på tv. Jag fick lägga mycket energi på att få dem motiverade och det drog ner min egen prestation.

Men när det här laget började träna ihop 2001 brann vi lika mycket. 2002 var det OS i Salt Lake city. Vi hade vunnit EM och tagit VM-silver, men nekades plats i OS. Det fanns nämligen ett annat svenskt lag som hade varit väldigt duktiga på 1990-talet, som valdes ut istället.

### *Lär av andra*

Idag är jag glad att vi inte fick spela då, för då hade vi inte haft våra två OS-guld. Det här skapade nämligen ytterligare tändkraft för viljan att vinna OS fyra år senare. OS-guld 2006 blev vår vision – och vi var villiga att göra allt för att nå den.

Vi började med att se vad vi kunde lära av herrlagen. Man kan tycka att det inte borde skilja mellan herrar och damer i curling, men det gör det. En curlingbana är 40 meter lång och med sopningen kan man förlänga stenens rörelse. Vi tjejer klarar ofta att förlänga rörelsen med runt två meter, medan killarna, som är större och starkare, kan komma upp i 3,5 meter. Då förstår ni att de har en stor fördel. Vi bestämde oss för att bli mer som dem och blev det första damcurlinglaget som satsade hårt och seriöst på fysträning.



Vid sidan av curlingen är världsstjärnan Anette Norberg avdelningschef på försäkringsbolaget Folksam.

## Sätt upp mål och utvärdera

Det är viktigt att sätta upp mål, som man följer upp och utvärderar. Alla i laget var akademiker och vana att jobba så. Vi satte upp delmål i form av medaljer vi ville ta och efter varje tävling pratade vi om vad som hade fungerat, men också om vad som inte hade fungerat.

I elitidrott är det självklart att prata om sina svaga sidor. Men på arbetsplatsen är det ofta tabu. Det är lite konstigt, för alla har naturligtvis både bra och dåliga sidor. Jag försöker även som chef att lyfta fram bra saker, men också hjälpa medarbetarna att förbättra sig där det behövs.

## Våga misslyckas

Man måste också våga. Som matematiker har jag sysslat mycket med riskhantering. Det är centralt i curling också. Ofta kan man välja mellan att göra något man är säker på kommer att lyckas, och något annat, där utfallet *kan* bli mycket bättre, men där risken finns att man misslyckas. Jag tycker det är viktigt att våga misslyckas ibland. Det är när man analyserar ett misstag som man lär sig något och kan lyckas nästa gång.

En del elitidrottare håller inte med om det, utan menar att det är genom att lyckas som man lär sig, genom att man då bygger självförtroende. Det finns två teorier här, men för oss fungerade det att lära av misstagen.

## Jobba ihop laget

Ordet *TEAM* står för *together each achieves more*. I vårt lag hade jag ansvar för att bygga upp strategin, men när det brände till fattade vi alla beslut gemensamt. Jag tvingar aldrig på en spelare min idé utan att ha fått accept för den. Om spelaren inte själv tror på det hon gör levererar hon inte bra. Jag har gjort misstaget många gånger, men nu backar jag alltid i de lägena.

Det finaste betyg vi fick på att vi verkligen lyckades bygga ett lag var när motståndare beskrev hur svårt det kändes att gå ut och möta oss: ”Ni är så positiva, stöttar varandra och är som en enhet.”

Vi jobbade mycket på att ha en *positiv kroppshållning* mot varandra. I till exempel fotboll ser man ofta spelare kasta en irriterad blick mot medspelare som inte har gjort det man ville. Så ville vi *inte* ha det. Vi ville alltid ge varandra förutsättningar att prestera så bra som möjligt. Det här har tydligen gått fram genom tv-rutan, för ofta kommer folk fram till mig och säger: ”Ni var så tajta i alla lägen.”

Det här gav oss kraften att lyckas vända matcher, som i senaste OS-finalen. När man först leder, men tappar ledningen som vi gjorde då, tappar man ofta hela matchen. Idrottspsykologiskt är det mycket tungt att komma tillbaka i det läget. Men vi gjorde det, om och om igen.

## Dra nytta av olikheterna

Hur gör man då för att bygga ett tajt lag? Förutom detta med kroppsspråket jobbade vi på att lära oss *förstå varandra*. Vi var fyra olika personligheter som i början ofta kolliderade. Jag har arbetat med män i nästan hela mitt liv och är rak och direkt i min kommunikation, medan en av mina lagkamrater hade alla tentakler ute och tolkade allt på sitt eget sätt. Under de första åren hade vi många konflikter när hon tog illa vid sig av saker jag sa. Men med tiden lärde vi oss att hantera det.

Samtidigt inser jag efteråt att en del av styrkan var just att vi var fyra olika personligheter, som lyckades jobba ihop oss och dra nytta av vars och ens styrkor.

## Träna på kommunikation

Curling bygger på att vi för information mellan varandra under matchen. Jag måste läsa av stenbanan när stenen är spelad och vidta åtgärder om det behöver sopas

eller inte. Soparna meddelar hela tiden mig vad stenen har för fart för att jag ska kunna tolka den. Det är därför vi skriker så hela tiden. Att hitta en snabb och effektiv kommunikation kräver mycket träning. Det är en anledning till att du inte bara kan sätta ihop ett curlinglag och tro att det ska fungera. Man hittar sina kommandoord och när man har spelat länge ihop behöver man knappt säga något, man läser av varandra ändå.

Även på jobbet kämpar jag mycket med att hitta fungerande kommunikation. Det är inte helt lätt att ha en bra dialog med 50 olika medarbetare. För någon vecka sedan testade jag ett nytt grepp. Jag satte av en förmiddag när jag satt i ett rum och bjöd in folk att komma och prata om vad de än behövde prata med mig om. Det fungerade ganska bra, så jag ska prova det igen.

### *Våra fyra ledord*

*Värderingar* är också viktiga. Redan tidigt slog vi fast våra gemensamma värderingar i form av fyra ledord, som vi sedan jobbad utifrån i alla år. När något inte fungerade satte vi oss ner och försökte se om vi hade halkat snett i något av ledorden. Det här var våra ord:

**Glädje.** Vill vi nå ända fram är det nödvändigt att tycka det vi gör är kul. Trots att det är allvar när vi ska prestera måste vi samtidigt försöka ha roligt. Samma sak gäller på jobbet. Själv har jag alltid tyckt att det är jätteroligt att gå till jobbet. Det är en otrolig förmån att känna så och ger ett bättre resultat.

**Fokus.** Detta är självklart i curling, men fokus ger också effektivitet. Gör du saker med full fokus går det mycket fortare än om du inte är fokuserad. Jag har ett späckat schema under curlingssäsongen, med ibland 15 timmars träning i veckan, vid sidan av familjen och jobbet. Men jag hinner alltid med, för jag är så fokuserad

på det jag gör. När jag har mindre att göra och inte är så fokuserad fylls tiden i alla fall – med samma saker.

**Positivitet.** Se möjligheterna och inte hindren. Jag jobbar med matematiker som är ett problemorienterat släkte. Då gäller det att göra det till en utmaning att lösa problemen.

**Trygghet.** Det här var nog den viktigaste faktorn för mig när jag lyckades sätta den avgörande stenen i OS-finalen i Turin. Hade jag inte känt mig fullständigt trygg med mina medspelare, utan känt att de på något sätt skulle ha anklagat mig om jag hade missat, då hade jag inte fixat det.

Jag har ofta fått frågan vad jag tänkte när jag stod där och skulle avgöra. Men grejen är att man inte tänker, man bara gör. Det är den känslan man kommer att sakna när man slutar elitidrotta. Man är som i en bubbla och kroppen bara gör, utan att man egentligen vet vad man gör. Det tillståndet är svårt att beskriva.

### *Att befinna sig i bubblan*

Vi hade stor nytta av ledorden, inte minst i OS-finalerna. När man står där, så nära målet som man har jobbat för så länge, är man självklart nervös. Man frågar sig varför man utsätter sig för det här, när man kunde ha suttit hemma i soffan och mått bra. Men när man kliver ut på isen och in i den här bubblan försvinner obehaget.

Vi sa till varandra innan att det här var en match, precis som alla hundratals andra matcher. Och så delade vi upp ledorden mellan oss. Var och en fick ett ord som den skulle ta ansvar för att vi skulle ha levt upp till när vi klev av banan efteråt. Då skulle vi känna att vi hade gjort vad vi hade kunnat och fick vara nöjda med det.

Det var en speciell situation i Turin 2006, för då var vi bäst i världen, med marginal. Men sedan gällde det att få ut det under ett mästerskap. Vi blev Europamäs-

tare, världsmästare och olympiamästare samma år.

I Vancouver i fjol var läget ett helt annat. Det hade gått ganska risigt för oss ett tag och vi var inte alls bäst i världen. Ingen som var insatt i sporten trodde på oss som vinnare.

Båda gulden var prestationer, men på helt olika sätt.

### *Ledarskap för mig*

Vad är då ledarskap för mig? I korthet handlar det om att **få andra att lyckas**. Jag har aldrig varit rädd för att bli utkonkurrerad

har fått göra mycket kul. Mats Olsson skrev 2005 i en lite elak krönika i Expressen att: ”Det är ingen rock’n’roll över curling. En försäkringsmatematiker, en revisor, en civilingenjör och en farmaceut.” Och så var det ju. Då kläckte en reklambyrå idén att vi inför OS 2006 skulle göra en hårdrockvideo. Den enskilt roligaste dagen i mitt liv var nog när vi spelade in den videon i ishallen med bandet Hammerfall.

Jag har sommarpratad, varit med i Dansfeber och träffat roliga människor, som kungafamiljen. När jag låg och sov i vårt

Vad är då ledarskap för mig?  
I korthet handlar det om  
att få andra att lyckas.

och har inga problem att låta andra ta ansvar. Delvis beror det förstås på att jag periodvis är borta från jobbet när jag tävlar och helt enkelt måste delegera vissa saker.

Tre andra nyckelord för mig är: **lyssna, agera och respektera**. Alla är olika – och alla har sina fördelar. Det är viktigt att se och respektera individer för vad de är, försöka ta vara på det som de är bra på och hjälpa till med sidor som kan bli bättre.

### *Rock’n’roll*

Både hemma och på jobbet måste jag planera och delegera för att få ihop tillvaron. Jag har ett flexibelt arbete och kan jobba på kvällar, resor och när det blir en lucka. Jag kan sitta vid datorn till en timme före match, sedan stänga av och byta fokus. Så gör jag dagligen.

Har det varit värt det? Självklart. Jag

övernattningsrum under OS i Vancouver ringde plötsligt telefonen. Jag fick veta att Kungen och Silvia skulle besöka mig om tio minuter. Jag hann duscha, klä på mig och städa innan de kom.

### *Mitt nya lag*

Vad händer då framöver? Jo, nu har jag ett nytt lag, tre tjejer från Karlstad. Förra året vann vi VM-guld, efter bara några månader ihop. Vi har otroligt roligt, trots ålderskillnaden. Jag skulle kunna vara deras mamma.

Vårt nästa mål är OS i Ryssland 2014. Vi har hård konkurrens i Sverige just nu, de tre bästa damlagen i Europa är svenska. Men jag gillar ju utmaningar och hoppas få försvara OS-guldet. Det är mitt nästa stora mål.”