

# IN THE SPOTLIGHT



*Liv Gorosch, Senior partner på Navigio, och Anette Norberg, curlingproffs och expertkommentator OS 2026*

***"Att ha tydliga mål, respektera olikheter, analysera misstag och samtidigt ha roligt på vägen – det är ledarskap på riktigt."***

Som skip i curling har Anette Norberg lett sitt lag till olympiska guldmedaljer och internationella framgångar. Hon är en av Sveriges bästa curlingspelare genom tiderna och har parallellt byggt en omfattande karriär inom näringslivet, med ledande positioner i bolag som Folksam, Skandia och Nordea.

Nu är hon även aktuell som expertkommentator under OS 2026 och reflekterar i In the Spotlight tillsammans med Liv Gorosch över vad som formar framgångsrikt ledarskap.

För Anette handlar ledarskap om tydliga mål, om att skapa ett klimat där alla känner sig trygga och om att hålla glädjen uppe även under press. Hon menar att ett gott samarbetsklimat, där personliga olikheter accepteras och ses som en styrka, är avgörande för att människor ska må bra och kunna bidra fullt ut.

## TYDLIGA PRINCIPER SOM BÄR LAGET FRAMÅT

För att kunna bli bäst i världen har tydlighet alltid varit en central princip för Anette. Hon förklarar att för att nå toppen behöver laget dela en gemensam riktning och ett gemensamt åtagande.

*”Det är viktigt att ha tydliga mål och att hela laget förstår hur vägen mot målen ska se ut samt är överens om att göra allt för att nå dem, vilket i vårt fall innebar att man behövde offra en del.”*

Men framgång handlar inte bara om prestation. Ett gott klimat där olikheter accepteras är lika viktigt, liksom glädje:

*”Man får inte glömma bort att ha roligt på vägen, allt kan inte vara blodigt allvar.”*

## BESLUTSFATTANDE UNDER PRESS

Curling ställer höga krav på strategi, riskbedömning och snabba beslut. Anette berättar att hennes matematisk fil. kand. inom matematik, statistik och sannolikhetslära har varit värdefull när det gäller att väga risker och fatta kloka beslut under press.

Men det handlar inte bara om siffror för Anette, erfarenhet och lärande är också centralt. Genom att analysera och reflektera över tidigare misstag kan man undvika att upprepa dem. Anette ser en tydlig skillnad mot näringslivet:

*”Just detta är vanligare och enklare inom idrotten än näringslivet. En elitidrottare vet att det är genom att utveckla sina svagheter som man blir bättre. Det är svårare att prata svagheter och brister i näringslivet tycker jag.”*



Anette Norberg, curlingproffs och expertkommentator OS 2026

## BYGGA HÅLLBAR TEAMKULTUR

För att ett lag ska fungera på toppnivå krävs även förståelse och kommunikation.

*”Eftersom vi var fyra väldigt olika personlighetstyper hade vi olika sätt att kommunicera. Den resan vi gjorde för att förstå varandra var både jobbig och lång men blev till sist en stor styrka.”*

Laget jobbade efter FIRO-modellen och nådde slutligen den tredje fasen, där gruppen uppnår hög nivå av tillit, samhörighet och effektivitet. Då kan stort fokus och energi läggas på att lösa uppgifter och nå resultat eftersom de underliggande relationsbehoven är tillfredsställda.

## MOTGÅNGAR SOM LÄRDOM

Motgångar är en naturlig del av elitidrott, men de kan också bli viktiga för framgång.

*”Att analysera, lära sig och att snabbt lägga motgången bakom sig är viktigt. Vi hade några motgångar som vi lärde oss av och som sen blev framgångsfaktorer.”*

Genom att snabbt återhämta sig mentalt och analysera vad som gick fel, kunde laget använda erfarenheterna för utveckling och förbättring.

## FRÅN CURLINGBANAN TILL NÄRINGSLIVET

Att leda ett världslag skiljer sig från att leda en organisation tycker Anette med sin erfarenhet även från näringslivet, och det finns lärdomar att ta med sig. Ett exempel är den centrala roll utvärdering, analys och reflektion har i ett lag.

*"Genom att alltid analysera genomförda projekt i en organisation innan man rusar vidare till nästa, kan både team och projekt bli mer hållbara och framgångsrika."*

Ett annat exempel är att i lag är alla delaktiga i ledarskapet, medan man ofta är mer ensam som chef i en organisation.

*"Den stora skillnaden är att vi var färre inblandade på vår resa mot målet. I en organisation finns det också individer som inte känner varandra lika väl som vi gjorde."*

## LEDARSKAP MED MÄNNISKOR I CENTRUM

Oavsett om det handlar om att leda ett världslag på isen eller analysera strategier i näringslivet återkommer Anette alltid till samma grund: människorna.

*"Att ha tydliga mål, respektera olikheter, analysera misstag och samtidigt ha roligt på vägen – det är ledarskap på riktigt."*

För henne är det just kombinationen av tydliga mål, trygghet, reflektion och glädje som skapar ett hållbart och framgångsrikt ledarskap, både på isen och i livet utanför.



## LIV GOROSCH'S REFLEKTION

Det som verkligen fastnat hos mig är hur tydligt Anette Norbergs ledarskap speglar det vi pratar om i näringslivet i dag.

Hon visar hur ledarskap fungerar på samma sätt i styrelserum som på olympisk is. Som skip i ett av världens mest framgångsrika landslag byggde hon resultat genom tillit, tydliga roller och långsiktighet, snarare än kontroll och hierarki.

För mig säger det mycket om vad som faktiskt skapar prestation både inom elitidrotten och i organisationer som verkar under ständig press.