

Johan Olssons föreläsning

Från eventet Psykisk hälsa, lönsamma företag och trygga samhällen på IFU Arena 26 september 2025.

Inledning Pia Anderson: Nu ska vi få lyssna på Johan Olsson som kommer ta oss med både på en elitresa inom idrottens värld som metafor, men också inom företag. Alltså hur jobbar man med långsiktiga mål, det vi behöver göra varje dag i vår roll på vår arbetsplats för att må bra och prestera bättre.

Johan Olsson:

Jag ska prata om vad näringslivet kan lära av idrotten och berätta en del om mina erfarenheter kring att vara framför allt i team men också som individuell. Och vad kan vi lära av elitidrotten helt enkelt? Jag börjar med att presentera mig, så att alla vet vad jag har för bakgrund. Så här såg mitt liv ut i nästan 20 års tid. 14 medaljer i OS och VM, varav fyra guld. Jag är en av de som har fått bragdguldet två gånger. Jag har också vunnit årets manliga idrottare på Idrottsgalan och ni vet ju hur det är där om det är någon som kollar på Idrottsgalan så är det två kvar av de nominerade till slut. Och den här gången när jag fick det då var det jag och Zlatan Ibrahimovic som var de två som var kvar. Men jag vann kan vi säga.

Nu är vi ju i det akademiska högsätet i Sverige så då kan man ju inte bara leva på idrottsmeriter. Jag har också skrivit två böcker. Dels med min fru, och en man som heter Stig Wiklund som är den största kring applicerbar mental träning på vardagsnivå, i alla fall den som sitter i tv-sofforna mest. Han jobbar även med framgångsrika idrottare som Frida Karlsson och William Poromaa inom längdskidåkningen. Sen har jag även skrivit en bok som heter Huvudrätt tillsammans med Stig och en man som heter Lars-Eric Uneståhl som verkligen är den största inom det här i Sverige och också professor i mental träning.

Men jag ska prata lite mer om vad vi kan lära av idrotten. Jag var bara 20 år när jag kom in i landslaget år 2000, och jag kom in i ett lag som inte hade någon struktur överhuvudtaget. Som inte hade några gemensamma mål. Man hade inga mål om samarbete, inga definierade roller överhuvudtaget. Det här var ett lag med väldigt bra resurser i form av individer. För på den här tiden så hette de bästa åkarna Per Eloffsson, Mathias Fredriksson och Niklas Jonsson. Världsstjärnor allihop. Men det fanns ingen struktur i att ta tillvara på kunskapen och den kunskaps- och informationsdelning som de här toppatleterna kan ge mig som var 20 år och kom in i laget.

Något som vi ser mycket idag är att unga behöver återhämtning och att man har för höga krav på sig själv.

När jag kom in i det här laget som 20-åring, utan en tydlig riktning, började jag söka mycket själv. Jag kände mig otroligt stressad av hur min väg framåt såg ut, var förvirrad och saknade en tydlig röd tråd. Idag är kanske den viktigaste faktorn för att nå framgång, framför allt inom elitidrotten men även inom näringslivet, att man har en tydlig röd tråd och har en uthållighet att kunna följa den över tid.

Jag kom med i landslaget 2000. 2002 träffade jag min fru Anna, som också är skidåkare och var med och tog OS-guld i Turin i sprintstafett 2006. I början av 2003 så säger Anna till mig: "Alltså Johan, vet du vad? Du måste börja jobba med mental träning. Du borde prata med någon." Och det kan ni ju tänka idag om man har dejtat någon i ett halvår och den säger så här: "Alltså, du behöver hjälp." Vi är ju fortfarande gifta kan jag också säga. Kanske framför allt också på grund av det här.

Anna sa: "Du borde träffa Stig Wiklund." Så jag började träffa Stig och jobba med de mentala processerna. Jag hade ju en bild av mental träning, mental utveckling och hur det skulle se ut. Men när jag träffade Stig fick jag börja med att fylla i utvärderingar. Det var ju inte vad jag hade förväntat.

Frågorna såg ut så här: 1. Vad gjorde jag bra? 2. Vad kan jag göra bättre? 3. Hur ska jag göra det bättre till nästa gång? De här frågorna fick jag fylla i 10 till 14 gånger i veckan. Det vill säga efter varje gång jag hade tränat. För så mycket tränade jag ju som elitidrottare.

Det jag märkte när jag började skriva ner de här sakerna var att jag sov mycket bättre. Jag fick en tydlig riktning på det jag hade saknat, det vill säga den här röda tråden. Och jag fick börja jobba mycket mer med mina egna mål och framför allt min egen riktning och utveckla mig själv.

2008, några år efter jag hade börjat jobba med det här, fick vi in en coach i landslaget som hade mycket större förståelse för hur man bygger ihop ett lag. Nu behövde jag inte jobba ensam med de här resurserna längre, utan här kom Jocke Abrahamsson in i ett gäng som faktiskt var... ja vi kan säga att av fyra landslagsåkare var vi tre medelmåttor. Anders Södergren var den enda som hade tagit internationella medaljer. Jag hade som bäst en sjundeplats och sjätteplats från OS och VM men inga medaljer. Men här fick vi in en coach som hade förutsättningar och kunskap att jobba med de här olika faktorerna.

När Jocke började i maj 2008 sa vi: "Vi ska ha ett gemensamt mål." Det gemensamma målet var ett OS-guld i stafett. I maj 2008 var det egentligen en utopi. Men ett halvår senare vinner Marcus Hellner sin första världscup på hemmaplan i Gällivare. I och med att jag inser att Marcus kan vinna, vinner jag min första världscupseger två veckor senare. Och det här laget börjar växa genom att vi får tydliga roller. Det handlar om samarbete men också informationsdelning och kunskap och hur vi får ihop de här olika delarna.

Vi tittar på informationsdelning och kunskap och exempel på hur vi jobbade med det. Vi var ju på läger en och en halv till tre veckor varje månad. Men varje kväll klockan 22 hade

vi ett möte där vi gick igenom dagens uppgifter. Coachen Jocke hade filmat uppe på glaciären, vilket är en viktig faktor när man jobbar med idrott. Och istället för att stå och vara expert och berätta hur man skulle göra så slängde han ut frågan: "Marcus, hur tycker du att Johan skulle göra här?" vilket gjorde att han öppnade upp en dialog mellan oss medarbetare. Vi började diskutera processerna internt och vad vi kunde förbättra, vad vi gjorde bra och vad vi kunde göra bättre, vilket också stärkte de individuella rollerna i laget.

Inför varje race hade vi briefmöte, vilket är otroligt viktigt för att få en samlad bild i hela laget. Precis som man ska göra i näringslivet: jobba med briefingmöten inför varje dedikerad uppgift. Och vi jobbade också med debriefing på individuell och teamnivå efter ett race. Det skulle kunna vara på individuell nivå, det är när man kommer i mål.

Ni som tittar på längdskidor kanske ser att coachen ganska snabbt är där och frågar: "Hur tyckte du det här gick?" Och sen så samlades vi alltid efter. Och jag skulle säga att det som idrotten är totalt överlägsen näringslivet i, det är att ta tillvara på de här sakerna. Debriefingen. Det vill säga ta tillvara på informationen och göra det bättre till nästa gång. Att vi applicerar och implementerar saker omgående, för att vi måste. Vi kan inte leta lösningar på ett annat håll. Vi kan inte byta säljare, vi kan inte byta marknadschef eller vd och leta vidare, utan vi måste jobba med den här gruppen människor för att komma vidare.

Några av er känner säkert igen de här personlighetstesterna, ABCD-testerna eller Big Five. Inom idrotten jobbar man väldigt mycket med just teamets sammansättning. Vi vet att erfarenhet och kompetens inte är samma sak. Innovationskraft är en viktig del att finnas med i ett lag. Men inom idrotten finns det också något som kallas kulturbärare. Det vill säga den som driver laget framåt, som tar det stora ansvaret, som kanske inte är den med mest innovationskraft eller mest kompetens eller erfarenhet. Men det viktiga är att teamets sammansättning har de här tydligt definierade rollerna.

Det innebär också att man inte censurerar sin förmåga. Det kanske är den här unga personen som kommer in på arbetsplatsen som är katalysatorn för förändring. Den kanske har idéerna som till sist är en game changer för hela branschen. Men man säger inte sina idéer av rädsla för att känna sig förlöjligad eller osmart i en situation där det sitter de med mycket erfarenhet. Men de som har mycket erfarenhet har ju möjlighet att säga: "Nej, det där testade vi för tre år sedan och det kommer inte vara speciellt lyckat att vi går vidare med det." Ja, då vet man det.

Så vikten av att ha tydliga definierade roller, det är att utvecklas i sin roll. Det vill säga viljan att ta ansvar. Framför allt här finns det ju flera exempel inom idrotten. Vi kan ta ett straffavgörande i fotboll där den rutinerade lagkaptenen inte vill ta straffen i det avgörande läget utan skickar fram en 18-åring istället som skjuter en halv meter över. Det vill säga att man utsätter någon annan för pressen, därför att man vet att man själv inte vill kliva in i det här läget. Det kanske var några av er som såg Sverige-Kosovo för ett par veckor sedan, där Sverige egentligen på alla positioner har bättre kvalitet än vad

Kosovo har. Men Kosovo vinner med 2–0 för att man har ett bättre samarbete. I det svenska laget är det ingen som tar tag i frågan.

På vintern jobbar jag även med längdskidor. Jag står i tv-rutan som expert på Viaplay och i vintras var jag ute och kritiserade det norska damlaget ganska hårt när man med starka individer som Therese Johaug, rutinerad världsstjärna, Heidi Weng, spurtsnabb, teknisk, taktisk, rutinerad, över 30 år gammal och Astrid Øyre Slind som hade tagit medalj tidigare det här VM:et, vill hoppa på sträcka ett, två, tre. Och istället på fjärde och sista sträckan inför 126 000 åskådare på hemmaplan skickar man ut 24-åriga Fossnes som är debutant i VM. Hon sa att hon inte sovit på två nätter inför det här och gråtit sig till sömns innan stafetten och får gå ut mot svenska dubbla olympiska mästare, dubbla regerande världsmästare, superstjärnan Jonna Sundling som fullständigt förgör henne på sista sträckan såklart. Istället för att de som har rutinen och går in och faktiskt tar ansvaret.

Man kan ju fråga sig själv vilken roll man vill ha på sin arbetsplats: Om man vill vara den som går in och tar ansvaret när det verkligen är svårigheter, eller vill vara den som kliver undan. Jag tror att vi alla här sitter på svaret på den frågan: Vi vill inte vara den som duckar när svåra situationer uppstår utan vara de som faktiskt tar ansvaret.

Att man är på väg mot samma mål tillsammans är viktigt. Inom längdåkning har vi mycket med samarbete och relationer och liknelsen med näringslivet är också att man har team som har olika funktioner, det vill säga korsfunktionella team. Min viktigaste kugge för att prestera är faktiskt min serviceman Mats som jobbade från maj till april med att bara ta hand om mina skidor. Och där är informationsutbytet enormt viktigt.

Mål och riktning, det vill säga att målen styr processen. Jag själv jobbade mycket i något man kan kalla sexveckorssprintar. Det vill säga: idrotten är otroligt duktig på att analysera, utvärdera och åtgärda. Ofta inom näringslivet så analyserar man och gör en utvärdering men man stannar där och gör inget åt det. Idrotten gör ofta någonting åt det tills nästa dag. Därav når man en enorm utveckling och jobbar med korta cykler med långa övergripande mål.

När jag började på Svensk Kvalitetsindex för ungefär ett år sedan så började vi titta på hur vi kan lära av de här processerna och ta över dem in i näringslivet kring teamets sammansättning, samarbete och relationer, informationsdelning, kunskap och även mål och riktning. Det som var intressant när vi började gräva ner i forskningsartiklar och titta på de senaste 20 årens forskning kring högeffektiva och produktiva team, så handlar det inte om så hårda värden som man faktiskt kan tro. Det visar sig att exakt samma faktorer har den största påverkan på affärsresultatet, enligt forskningen.

Och om vi tittar på hur kundnöjdheten i Sverige sett ut över tid, om vi går tillbaka så långt som till Svenskt Kvalitetsindex begynnelse, så ser vi att det har en stadigt ökande trend fram till ungefär 2011 när det började se lite svajigt ut. Vi hade en pandemi här 2020. Det man kan se i dagens läge kring kundnöjdhet är att man inte ser en tydlig relation om det är produkt, digitalisering, image eller service. Utan numera är allt viktigt. Och man ser att

den interna processen är av absolut vikt. Det vill säga att vi måste börja titta på den interna processen och hur vi fungerar på arbetsplatsen. Har vi ett välfungerande samarbete, kommunikationsdelning, information, definierade roller och mål, så kommer vi ha nöjdare kunder och bättre finansiella resultat.

Jag ska snabbt gå igenom hur man kan jobba med det här, hur vi jobbar med det på Svenskt Kvalitetsindex och hur det fungerar.

Vi skickar ut en enkät till företag och frågar om de interna processerna och hur de fungerar. Något mycket viktigt, som är väldigt kopplat till idrotten, är att vi förankrar.

Man tar fram siffror på olika variabler. Det här är bara ett exempel. Vi har betyg på varje frågeområde, och vi tittar också på individuella nivåer. Vi tittar på varje fråga dedikerat, men vi tittar också på varje område. Om 75 % tycker att vi förbereder oss väldigt bra inför viktiga möten men 15 % tycker inte vi har någon förberedelse överhuvudtaget. Då kan vi förstå att det här inte är ett högeffektivt team för att 15 % känner sig exkluderade från den här informationen och är inte förberedda eller medvetna om vad som sker. Därför är det väldigt viktigt att vi också har en tydlig struktur för hur vi organiserar kunskapen och vetenskapen så att alla har den röda tråden. Där tror jag också vikten av att unga personer på arbetsplatsen känner sig inkluderade.

Sen avslutar vi dels med att jag föreläser lite kring mina erfarenheter, hur man hanterar stress och press, och sen genomför vi den kanske viktigaste delen:

Utifrån resultatet har vi en workshop för att teamet ska ha en tydlig, gemensam samsyn över hur arbetet ska genomföras framåt. Det är viktigt att teamet är delaktigt i samsynen kring vilka åtgärder som ska implementeras, med vetenskap om hur arbetet med effektiva team och högproducerande team faktiskt ser ut. Här kommer man fram till hur vi ska arbeta framåt inom det här teamet för att ha en mer effektiv modell där alla får komma till tals.

Text: Mia Ulin mia@uppsala2030.com