

Inledning – det började med ett misslyckande

Året var 1995 och jag var tränare för ett elitserielag i handboll. Laget bestod av en ny sammanslagning av två elitlag från olika föreningar och förväntningarna var stora på att det nu rika och talangfulla spelarmaterialet skulle lyckas väl i den högsta ligan. Att få två grupper från olika ”föreningskulturer” att smälta samman och prestera tillsammans visade sig vara en tuffare uppgift än vad jag kunnat tro. Vi förlorade och spelarna mårde dåligt. Jag kände mig misslyckad i min ledarroll och som person. Jag ville att något skulle hända för att få slut på den onda spiralen och såg som enda utväg att säga upp mig. Det var första gången i mitt liv, efter flera år som tränare på elitnivå i olika former, som jag upplevt en sådan oerhörd frustration av att vilja prestera men inte kunna leverera.

Misslyckandet innebar en kämpig period men som ofta är fallet med nederlag fick den mig också att börja reflektera. Jag har så länge jag kan minnas varit intresserad av ledarskap och började min ledarbana redan som tioåring. Det började med ett gäng sexåringar som ville spela ishockey på den närliggande isen i området där jag växte upp och fortsatte med ett ungdomslag i handboll i den lokala föreningen. Senare i livet blev jag elittränare och förbundskapten för junior- och ungdomslandslag. Ibland har jag och lagen lyckats uppfylla, eller till och med överträffa, de förväntningar som funnits och ibland har prestationen uteblivit utan att jag riktigt kunnat sätta fingret på varför. Efter att jag lämnade klubben 1995 började detta ”varför” uppträda alltmer av min tid och två centrala frågeställningar växte fram: ”Vad är det som gör att vissa lag lyckas och andra inte?” och ”Vad är ledarens ansvar för (den uteblivna) framgången?”

Som skänkt från ovan fick jag runt tidpunkten för ”misslyckandet” uppdraget av Idrottens Utvecklingscentrum (IUC) att kartlägga och undersöka ”högpresterande organisationer” inom idrotten och att leta efter gemensamma framgångsfaktorer. Snacka om tajming! Här fick jag alltså plötsligt chansen att djupdyka ner i de frågor som var så aktuella för mig och söka svar utanför mina egna erfarenheter och reflektioner. Kravbilden för att ingå i studien var att idrottsklubben inte bara skulle ha vunnit ett eller två mästerskap utan ett flertal gånger över en längre tidsperiod. Vid tidpunkten riktades blicken mot några av de genom tiderna mest framgångsrika svenska klubbarna inom skilda lagidrotter: Djurgården Hockey, Redbergslid IK (handboll),

Södertälje Basketbollklubb samt IFK Göteborg (fotboll). Vad var det som förenade dessa i sitt sätt att tänka och leva i vardagen som gjorde dem så framgångsrika år efter år? Jakten på högpresterande system hade börjat!

I dag drygt tjugo år efter att studien slutförts har handbollen fått en mindre aktiv roll i mitt liv. Tankarna och idéerna kring gott ledarskap och vad som skapar högpresterande lag/grupper lever dock i högsta grad kvar. Egentligen i ännu större utsträckning än tidigare. År 2000 grundade jag företaget CHPS AB – Centrum för Högpresterande System. Med undersökningen som fundament och med bakgrund av egna studier inom beteendevetenskap och kommunikation, utvecklade jag tillsammans med duktiga kollegor tanke sätt och verktyg med avsikt att hjälpa chefer, ledare och organisationer att skapa förändring på riktigt, så att de kan ”få det som de vill” i sin vardag, vare sig kontexten är en juristbyrå, en bilförsäljare eller en idrottsförening.

Kapitlets upplägg

Det här kapitlet kommer att handla om tankarna och reflektionerna kring min dryga trettio år långa erfarenhet som ledare och coach för andra ledare från skilda sfärer, idrotten och näringslivet. Jag kommer inledningsvis i del 1 att redogöra för de olika framgångsnycklar som växte fram ur det insamlade materialet från 1995 och diskutera på vilket sätt de utgör viktiga beståndsdelar i vad jag kallar högpresterande system. Jag kommer sedan i del 2 att flytta fokus mot förändring och hur man som ledare kan förstå och hantera komplexiteten i förändringsprocesser på en organisatorisk nivå – hur man kan leda en grupp ”från A till B”. Avslutningsvis kommer jag i del 3 att bli mer praktiskt orienterad och låta dig ta del av en modell för organisatorisk förändring – högpresterande strategi – och visa hur du ska förstå och bruka den i din egen kontext.