

## Podcasten Tiedon luo (kunskapskällan), gäst: Erkka Westerlund

### Sammandrag

**Henni Purtonen:** Idrottspåverkaren Erkka Westerlund är med oss idag för att diskutera förändringar i träningskulturen, betydelsen av en förtrolig dialog, samt lärande och identifiering av de egna styrkorna. Välkommen till podcasten Tiedon luo, Erkka Westerlund, fint att du kunde ställa upp! Du är en av de mest meriterade hockeytränarna i Finland och för närvarande överför du kunskandet från elitidrotten till arbetslivet. Kan du berätta lite mer om det här?

**Erkka:** Jag har varit tränare under en lång tid. Redan som liten pojke började jag träna fotbollspojkar som var yngre än mig, samtidigt som jag idrottade själv. Därefter riktade min karriär in sig på motion och idrott. Jag har studerat ämnet och därefter praktiserat det i nästan 50 år. Och då och då har jag haft andra uppgifter, jag har varit utvecklingsdirektör för ishockeyförbundet och arbetat för Finlands olympiska kommitté och varit rektor och vd för Vierumäki idrottsinstitut. Och under de cirka fem senaste åren har jag minskat på uppgifterna som idrottstränare och arbetat med coaching i arbetslivet, och det har varit intressant.

**Henni:** Om vi reflekterar över träning inom elitidrotten, så finns det säkert mycket som man kan tillämpa inom företagsvärlden, i organisationer och i arbetslivet överlag. Vilka lärdomar från elitidrotten och idrottsrelaterade värden kan allmänt tillämpas i arbetslivet?

**Erkka:** Jag drar paralleller mellan ledarskap och träning, det är nästan samma sak. Jag skulle kanske lyfta fram två saker. Inom idrotten strävar man ju hela tiden efter att lära sig och utvecklas. Man söker hela tiden lösningar på hur saker kunde göras bättre. Samtidigt har vi kanske inte varit så väl medvetna om det här inom idrotten som vi borde vara. Det som jag ser som ett aktuellt ämne inom arbetslivet just nu är lärande i arbetet. Jag tänker som så att utbildning är oerhört viktigt, men det är i arbetslivet som vi lär oss bäst. Enligt mig är det här kärnfrågan i dagens arbetsliv, att man inte bara leder processer, utan samtidigt strävar efter att utvecklas. Vi utför alltså inte saker på samma sätt imorgon som igår. Och det här är en stor sak som kan överföras från idrotten till arbetslivet. Det här tänket med daglig utveckling har hela tiden funnits inom idrotten och jag tycker att det är viktigt att vi också kan implementera det i arbetslivet. Att vi inte bara utför de dagliga sysslorna, utan att det kan ske en ständig utveckling vid sidan om det dagliga.

**Henni:** Vi kan ta ett elitteam som exempel: vi har ett problem och vill hitta lösningar på det. Vi samlar ihop ett team. Vad ska vi tänka på; hur samlar man ihop ett toppenteam?

**Erkka:** Den största utmaningen är att lyckas hitta psykiskt starka, friska människor till teamet. När man ska samla ett toppenteam anser jag att det viktigaste är att få psykiskt starka, självstyrande, initiativrika, samarbetsvilliga människor till teamet. Det är det viktigaste. När jag har fått vara landslagstränare och har fått samla de bästa av de bästa spelarna till landslaget, och spelarna har varit jämnstarka, har det viktigaste kriteriet handlat om psykisk styrka. Och det skulle jag se som det allra viktigaste när vi börjar samla och bygga ett team. Då kommer vi tillbaka till det faktumet att teamet utvecklas hela tiden. Där finns en möjlighet att utvecklas med hjälp av de andra, med hjälp av andras tankar, till nästa nivå. Det leder oss vidare till teamets storlek, dvs. små team med optimal interaktion, till exempel fem personers team eller mindre. Utöver allt detta anser jag att atmosfären som teamet verkar inom är viktig. Det ska finnas en respekt för andra, och en självklar hållning till kontinuerligt lärande och till att ständigt söka lösningar på hur saker kan göras bättre. Och sedan förstås att atmosfären inspirerar individen till att hela tiden vara aktiv och använda sina egna resurser på ett sådant sätt att både individens och teamets alla resurser kan utnyttjas.

**Henni:** Om vi tänker på arbetslivet i Finland, vad tycker du är det största problemet just nu?

**Erkka:** Vår utbildning är sådan att vi är bra på substans, medan det här med att arbeta med människor kräver en annan slags kompetens. Det leder oss vidare till självkännedom och självledarskap. Det vill säga hur väl människor känner sig själva, vågar vara sig själva. Att man inte försöker vara något annat än det man är. Och sen kommer vi till hur bra personen kan leda sig själv. Å andra sidan: ju bättre du känner dig själv och kan leda dig själv, desto bättre människokännedom får du och desto lättare blir det för dig att möta andra människor. Om du inte känner dig själv, är det svårt för dig att förstå dig på människorna i din närhet. Jag tycker att det här är den största utmaningen och också intressant med tanke på hela vårt skolsystem. Kunde vi i större utsträckning utgå från att vi ska lära känna oss själva?

Vi övergår allt mer från att utföra saker på egen hand till att utföra saker tillsammans och det här är ingen lätt utmaning.

**Henni:** Det är en stor fråga och det finns säkert mycket kvar att göra, men riktningen är ändå den rätta.

**Erkka:** Ja, och frågan är bara hur vi kan påskynda en sådan här kulturell förändring. För mig känns det ibland som att andra människor fortfarande lever väldigt starkt kvar i det som varit. Och sedan lever i synnerhet unga, som inte har upplevt den mer hierarkiska fasen, redan i en helt ny värld och är kanske mer redo än de som har mer erfarenhet att snabbare övergå till den nya kulturen.

**Henni:** Det där är verkligen intressant när jag tänker på mina egna erfarenheter. På något sätt känns det som om den prestationsinriktade filosofin fortfarande är ganska starkt närvarande i organisationer. Det kan handla om effektivitetstänk, produktivitet och strikt sakinriktat slit. På ett visst plan är sådan industriell verksamhetslogik fortfarande mycket starkt förhärskande i en del av det finländska arbetslivet. Visst talar vi mycket om coachande ledarskap, och om att utnyttja erfarenhet och att leda kreativitet. På något sätt känns det ändå som om dessa faktorer inte har fått så starkt fotfäste i vare sig expertorganisationer eller det finländska arbetslivet, vilket kanske vore önskvärt för att uppnå ett mer människocentrerat och interaktivt arbetsliv i framtiden?

**Erkka:** Ja, jag håller med.

**Henni:** Du har sagt att idrottsträning är det bästa utvecklingsprogrammet i världen. Kan du berätta mer om det här?

**Erkka:** Vi har många möjligheter till utveckling inom idrotten och om man talar om motion och idrott i samhället har tyngdpunkten legat på fysiskt välbefinnande och aktivitet. Devisen har varit att nu tar vi väl hand om kroppen. I fråga om motion så är det här det största bidraget till samhället, att människor förblir aktiva och strävar efter att förebygga orörlighet, att få hela folket att röra på sig. Via det har vi också fått framgångar inom elitidrotten. Men vi har kanske inte fäst så stor vikt vid den mentala träningen, som enligt mig innebär den största resursen. Inom idrotten har man insett att det inte bara är kroppen som ska tränas, utan också sinnet. Det är en stor kulturförändring hos oss inom idrotten. Jag anser att vi även samhälleligt kunde tänka att vi fostrar psykiskt starka människor via idrotten. Då kan vi förebygga psykiska problem i det här sammanhanget. Jag brukar säga att idrott är ett erfarenhetsbaserat lärande, att vi hela tiden koncentrerar oss på att stärka sinnet genom våra erfarenheter inom idrotten. Det är framgångar och misslyckanden på löpande band. Det är en väg man vandrar och det är bra träning för livet.

**Henni:** Om vi ännu reflekterar över möten och interaktion mellan människor. En ny sak inom statsförvaltningen är utnyttjandet av beteendevetenskaplig kunskap i beslutsfattandet. I anslutning till detta talade jag med psykologen, coachen och specialexperten Maarit Lassander, som arbetar vid statsrådets kansli. Nu lyssnar vi på hur beteendevetenskaplig kunskap kan stödja människonära lösningar.

**Maarit Lassander:** Beteendevetenskaplig kunskap har under det senaste decenniet varit en verkligt stor trend i många länder. Även i Finland har den kommit att omfattas av statsförvaltningen och man har börjat fundera på hur vi kan utnyttja den. Det kan handla om små förändringar till exempel i medborgarnas miljö, hur de påverkar deras liv och hur vi kan fatta sådana kunskapsbaserade beslut som för med sig välfärd och som även uppmärksamgör oss på vad vi kanske vill införa i samhället. Om man tänker på beteendevetenskapligt arbete i Finland för närvarande så har vi ett sådant här projekt: Beteendevetenskapliga rådgivningen, som inleddes i fjol utifrån behovet av att kunna reagera på coronakrisen på ett sådant sätt att vi också beaktar det människocentrerade perspektivet, eftersom vi var tvungna att begränsa människors liv och fatta sådana beslut som kan leda till mycket motstånd och frågor samt oro för framtiden.

**Henni:** Vad är fördelen med det beteendevetenskapliga perspektivet när man försöker påverka människors handlande?

**Maarit:** Det att vi inte går på känsla, enligt min mening, vi litar kanske inte så mycket på sådant som gjorts tidigare eller på det som gjorts i grannländerna. Eftersom de ändå är saker som påverkas av tid och plats. Vi kan på sätt och vis inte samla in sådan information som alltid skulle gälla just nu i denna stund och under gällande omständigheter. Då behövs det ett nytt perspektiv, en snabb förmåga att vända sig till experter och informationskällor som kan svara på frågan om vad som pågår och hur människor upplever det, hur de själva vill lösa dessa frågor och hur de till exempel vill vara delaktiga i beslutsfattandet. Detta är vad beteendevetenskaperna särskilt skulle kunna erbjuda i det här

ögonblicket, att vi på ett visst plan kan lita på att människor är smarta och har många olika tankar om hur de kanske vill göra saker bättre.

**Henni:** Maarit tog upp mycket sådant som vi tog upp tidigare, dvs. förtroende, erfarenhet och ett människoorienterat synsätt. Vilka tankar väcker Maarits anförande hos dig?

**Erkka:** De här tankarna har en väldigt praktisk förankring. Jag kopplade dem genast samman med ny handlingskultur, och det viktigaste är säkert just det människoorienterade synsättet. Då är vi inne på den här dialogen. Om jag enkelt försöker fastställa vad den aktuella kulturella förändringen går ut på, så är den en övergång från monolog till dialog. Tidigare serverades vi färdiga svar och uppmanades att göra på ett visst sätt. Nu handlar det om frågor som väcker idéer hos mottagaren, såsom t.ex. "hur du skulle vilja göra?". Vad tycker du vi ska göra? Då väcker vi tankar hos den andra människan som måste finna svar, och vi fortsätter dialogen. Man måste kunna lyssna, såsom Maarit sa. Så nu tycker jag att poängen är att du börjar förstå vad den andra människan tycker om saker och ting. Det är inte så viktigt vad du tänker som tränare, utan att du vet vad människan du försöker hjälpa egentligen vill.

**Henni:** Låt oss ännu fundera på det här med tankens kraft. Man kan ju styra känslor med tanken. Sålunda kan vi tala om hur tankarna påverkar välbefinnandet och det vi gör. Hur kan man öva på psykisk resiliens i praktiken?

**Erkka:** Det här är så smått oklart även inom idrotten. Vi har länge talat om psykisk träning, men jag har inte kunnat hitta sådana lösningar som jag är nöjd med på det området. Därför sökte jag länge svar på vilka de viktigaste psykiska resurserna är. Jag vill lyfta fram fem faktorer. Den första är inre motivation. Man borde klargöra för sig själv vad man vill till exempel i arbetslivet, varför du är i arbetslivet. Den andra är attityd, hur du förhåller dig till saker. Det handlar om det stora hela, vilka problem som är små och vilka stora och att du kan se fler möjligheter än problem. Den tredje faktorn är självförtroende, alltså det som en tränare vill påverka. Jag anser att självförtroendet utgår från att identifiera de egna styrkorna. Att du vet vad du är bra på och att du litar på dig själv när du känner att "det här klarar jag". Den fjärde är ansvar, som är lätt att förstå och som dessutom är högaktuell idag. Till sist har vi det du redan nämnde och som är en synnerligen stor resurs, nämligen känsla. Med vilken prestationskänsla utför du saker och hur upplever du saker? De här fem punkterna har jag arbetat med under de senaste 15 åren. Jag har på sätt och vis fokuserat resurserna på att träna upp spelarens inre motivation, attityd, självförtroende, ansvar och prestationskänsla. Jag har i själva verket kommit fram till att om du lyckas bygga upp det här paketet, så blir idrottaren oerhört motiverad att lära sig allt annat också. Därför kan man säga att de här faktorerna också har stor betydelse för lärandet.

**Henni:** Vilken lärupplevelse har varit störst för dig själv under de senaste åren?

**Erkka:** Den stora lärupplevelsen kommer nog via motgångar. Att som ung pojke få sparken som tränare var omskakande. Jag undrade vad jag gjort fel och vad jag kunde ha gjort bättre. Det här inträffade när jag var ung tränare i Jyväskylä. Och det var på sätt och vis att lära sig av misslyckandet.

**Henni:** Nu talar vi om målsättningar, om att sätta upp sådana och om att identifiera de egna styrkorna. Vi tar del av Amira Attias tankar nu när hon arbetar som högskolepraktikant vid Statskontoret och är inne på slutrakan med sina studier vid Helsingfors universitet, och arbetslivet med sina olika möjligheter och alternativ hägrar i horisonten.

**Amira Attia:** Jag är väldigt entusiastisk inför att tanken att gå över till arbetslivet. Men samtidigt måste jag medge att det nog också hör en del vemod och spänning till det här skedet. Och denna spänning har särskilt att göra med att jag har fått utveckla min expertis genom studierna under flera år, att jag har tillägnat mig mycket nytt och dagligen haft att göra med saker som intresserar mig. Ja, nu när tiden är inne att tillämpa det jag lärt mig känns det ganska krävande, även om det också är fint. Även om lärandet har varit mycket intensivt måste jag nu fundera på om jag är tillräckligt kunnig eller bra och om jag verkligen kan bemöta arbetslivets förväntningar och krav. Ofta känns det som att man borde vara redo på något sätt, även om det egentligen bara här som allt börjar. Det här brytningskedet innebär också att det finns många möjligheter. Och det är ju underbart att det finns många vägar att gå. Samtidigt känner man en viss press i och med att man borde välja riktning. Det väcker tankar om huruvida mina val nu kommer att sätta kursen för min karriär under hela resten av mitt liv, samtidigt som man borde komma ihåg att man verkligen kan byta inriktning när som helst.

**Henni:** Erkka, hurdana tips skulle du som tränare ge till Amira och många andra som slutför sina studier, och varför inte också till dem som för närvarande till exempel funderar på en helt ny riktning på sin karriär?

**Erkka:** Våga gå framåt, bara. Det är säkert bekanta känslor att man är nervös, kanske till och med lite rädd för att gå vidare till något nytt. Men rädslan borde inte styra vårt tänkande. Man kan alltså se fler möjligheter och som hon själv säger kan man ju alltid byta riktning, även snabbt. Det lönar sig att pröva på och försöka hitta det man vill göra. Jag tycker det lönar sig att göra precis det som man vill göra i livet.

**Henni:** Nuförtiden kan man ju också ha flera olika karriärer, som å ena sidan stöder varandra och å andra sidan ger nya infallsvinklar. Unga personer hinner säkerligen med många – inte nödvändigtvis examina, även allmänna examina kan bära långt – olika slags arbetsuppgifter på vägen.

**Erkka:** Ja, och med många mänskliga kontakter: ett slags stödpersoner, antingen i form av officiella eller inofficiella team eller kamratstöd, lite i stil med tutorverksamhet eller mentorskap. Man behöver inte vara ensam, utan det är mycket enklare och effektivare att göra saker tillsammans.

**Henni:** Erkka, kan du ännu spinna vidare på riktlinjerna för din vision som coach, du nämnde ju redan de fem faktorerna. Finns det något du särskilt vill ta upp?

**Erkka:** Allt faller tillbaka på hur vi bemöter varandra. Vi alla borde lära känna oss själva så väl att vi kan läsa människorna vi möter. Vad personen är intresserad av, vilken typ av människa personen är och känna empati: att du kan sätta dig in i den andra människans situation så att du kan interagera. Enligt min mening är de här de viktigaste färdigheterna som vi behöver i den nya verksamhetskulturen. Vi utgår verkligen inte från oss själva, utan från den andra människans utgångspunkter.

**Henni:** Om du fick måla en bild av morgondagens arbetsliv, ledarskap och träning, hur skulle den här bilden se ut?

**Erkka:** Det skulle vara en platt organisation där människor kan möta varandra på samma nivå och där det finns ett gemensamt mål som man arbetar för.