

Resepti menestykseen löytyy LUOTTAMUKSESTA

Luottamusta tarvitaan niin työelämässä kuin urheilussa, kun yhdessä pyritään saavuttamaan paras tulos. Valmentajan ja urheilijan välinen luottamus rakentuu kolmella tasolla. Tutkija Päivi Lohikoski kertoo yhdessä kahden kestävyysurheilijan, Maija Oravamäen ja Kusti Kittilän kanssa, mistä luottamus syntyy.

TEKSTI PÄIVI LOHIKOSKI



Toimivassa valmennussuhteessa tarvitaan syvällistä itsetuntemusta sekä urheilijalta että valmentajalta. Kuinka kanavoidsa oma osaaminen, tunteet ja intohimo teoiksi ja sanoiksi siten, että saadaan aikaan haluttuja tuloksia?

Miten rakentaa molemminpuolinen luottamus?

Osa valmentajan ammattitaitoa on kyky asettaa urheilijan etu omien ambitioiden edelle. Herkässä valmennussuhteessa urheilija voi aistia valmentajan omat intressit taustalla, mikä voi heikentää luottamusta. Usein pitkässä valmennussuhteessa on luottamusta monella eri tasolla. On siis erotettava tunteet, yhteisön intressit ja faktat, kun keskustellaan tavoitteista ja saavutuksista.

Onnistunut lopputulos lähtee kyvystä johtaa ihmisiä. Johtaminen, *leadership*, perustuu vuorovaikutukseen, kuuntelemiseen, karismaan ja kykyyn saada aikaan tulosta. Taito käyttää osaamistaan toista palvelevalla tavalla ratkaisee. Niinpä johtamis- ja viestintätaidoilla ja kyvyllä rakentaa yhteistä ymmärrystä on suuri merkitys luottamuksen rakentamisessa.

Seuraavat luottamuksen lajit vaikuttavat ratkaisevasti menestymisen edellytyksiin.

Tunneluottamus perustuu kunnioitukseen

Tunneluottamus (affektiivinen) perustuu hyvän tahtoisuuteen, välittämiseen, sitoutuneisuuteen ja molemminpuoliseen kunnioitukseen. Se kehittyy yleensä pitkän ajan kuluessa hyvän yhteistyön tuloksena, mutta joskus se voi syntyä yhtäkkiä. Joskus ihmiset vain pitävät toisistaan heti.

Tunneluottamus sisältää vilpitöntä halua toimia toisen parhaaksi. Jos luottamuspääoma on suuri, antaa tunneluottamus myös anteeksi paljon. Se on tyypillistä parisuhteissa, perheenjäsenten ja ystävien kesken, mutta on myös iso henkinen pääoma monen organisaation ja urheilujoukkueen taustalla.

Esimerkiksi oululaisen musiikkifestivaali Qstockin menestys ja hyvä henki perustuvat ydinryhmän luomaan ”Q-perheeseen”, jossa johto ja koko tiimi kantavat vastuuta toistensa hyvinvoinnista ja työnteon edellytyksistä. Virallisia ja epävirallisia tapaamisia järjestetään useita ympäri vuoden, jotta tunneside Q-perheeseen pysyisi yllä.

Samalla tavalla valmennustiimin jäsenten kesken on tärkeää vaalia myös tunneluottamusta ja keskittyä palvelemaan yhteistä hyvää.

Valmennussuhde voi

kokonaisvaltaisuudessaan muistuttaa enemmän parisuhdetta kuin opettaja-oppilas-suhdetta. **Kusti Kittilän** mukaan etenkin naisten kohdalla tunneilyn merkitys ja toisen huomioimisen ja kuuntelemisen merkitys korostuu. Jos valmentaja ei kuuntele kärsivällisesti valmennettavansa murheita, voivat valmentajalta jäädä huomaamatta seuraavien viikkojen ajan urheilijan fyysisetkin tunteukset.

Yhteisöllinen luottamus tuo menestystä

Norjalaisten hiihtomenestys on ollut pitkään yliverstaista. Olympiavoittaja **Juha Mieto** kuvasi norjalaisten henkeä iltapäivälehdessä seuraavasti: ”Norjalaisilla on kova kilpailu, hurtti huumori ja kunnan viikinkimeininki. Sillä pärjää.”

Luottamuksen näkökulmasta tämä on yhdistelmä tunneluottamusta ja yhteisöllistä luottamusta, menestymisen kulttuuria. Tällainen yhteisöllinen luottamus voi olla esimerkiksi joukkueen, järjestön tai seuran yhteisiin arvoihin ja uskomuksiin pohjautuvia odotuksia eli uskoa oman yhteisön kykyyn ja tahtoon menestyä. Yhteisön käsitys itsestään ratkaisee: ”Olemmeko lauma lampaita vai leijonia?”

Maija Oravamäellä on hienoja kokemuksia harjoittelusta Keniassa olympia- ja MM-tason juoksijoiden kanssa. Siellä harjoittelu perustuu yhteisöllisyyteen ja toisten tsemppaamiseen. ➤

Yhteisön käsitys itsestään ratkaisee: ”**Olemmeko lauma lampaita vai leijonia?**”

LUOTTAMUS TEORIASSA JA KÄYTÄNNÖSSÄ

Luottamus on kaiken yhteistyön ja onnistuneen viestinnän perusedellytys. Luottamuksen kaava on teoriassa yksinkertainen: odotusten ja tavoitteiden kommunikointi + tavoitteiden saavuttaminen + palkitseminen ja palaute = luottamus.

Kun odotuksiin ja toiveisiin vastataan, luottamus kasvaa. Mitä suurempi luottamuspääoma on, sitä enemmän myös takapakkia kyetään ottamaan vastaan.

Luottamus on käytännössä kuitenkin monimutkaisempi ilmiö. Tässä sitä käsitellään kolmesta eri näkökulmasta: tunneluottamus, yhteisöllinen luottamus ja taito-

luottamus.

Tässä artikkelissa viestinnän ja tietojohdantamisen tutkija ja kouluttaja **Päivi Lohikoski** kuvaa luottamuksen eri lajien roolia suorituskyvyn ja menestymisen kulttuurin rakentamisessa.

Kaksi kokenutta kestävyysurheilijaa, maastopyöräilyn Suomen mestari ja hiihdon 50 km:n hopeamitalisti **Kusti Kittilä** ja useita Suomen mestaruuksia eri kestävyyslajeissa voittanut **Maija Oravamäki** kommentoivat luottamusteoriaa urheilussa omien kokemustensa pohjalta. Molemmilla on myös valmennuskokemusta.

Esimerkkinä tällaisesta tsemppauksesta Oravamäki kertoo havainneensa Keniassa muutamia mestari-kisälli asetelmia. Huippujuoksijat ottavat hoiviinsa aloittelevia juoksijoita, josta seuraa win-win-tilanne. Huippujuoksija saa sparraajan, ja aloittelijalla on mahdollisuus edetä huipulle.

Rajoja ei tunneta. Lenkille hyväksytään kaiken tasoiset juoksijat. Alkuvauhti lenkeillä on ihan kävelyä. Matkan aikana kuitenkin jyvät erottuvat akanoista.

Juoksijoilla on vahva keskinäinen luottamus myös harjoittelun tuloksellisuuteen. Moninkertainen MM- ja olympiamitalisti **Ezekiel Kemboi** kysyi suomalaiselta juoksijalta, **Sanna Kullbergilta** ”What is your best marathon time?” Tähän Sanna vastasi karkeasti pyöristäen: 2.40.

Kenialainen oli vakuuttunut, että harjoittelu tuottaa tuloksen: ”Come back next year, 2.30, then next year 2.20 and then maybe world record.”

Kemboi luotti, että kovaa harjoittelemalla suomalainenkin voi juosta maailmanennätyksen.

Yhteisöllistä luottamusta rakennetaan ruohonjuuritasolla, mutta myös koko urheiluyhteisön voimin toimimalla eettisesti. Myös media osallistuu luottamuksen rakentamiseen. Ei ole yhdentekevää, millaiseen sävyyn tavoitteista, onnistumisista ja epäonnistumisista keskustellaan ja kirjoitetaan.

Taitoluottamus pohjautuu näyttöihin

Kognitiivinen eli taitoluottamus tarkoittaa uskoa osaamiseen, tietotaitoon ja kyvykkyyteen. Luottamus taitoihin kehittyi, kun asetetaan sopivankokoisia tavoitteita ja ne saavutetaan. Ihmiset kuuntelevat mielellään kokeneen urheilijan ja valmentajan neuvoja, ottavat vastaan suosituksia ja seuraavat ohjeita.

Kestävyysurheilijoiden valmennuksessa on sekä Kusti Kittilän että Maija Oravamäen mukaan paljon merkitystä sillä, minkälainen valmentajan ja urheilijan meriittilistä on. Jos valmentaja saa jonkun ylittämään itsensä ja homman kulkemaan, herättää se aina muissakin kiinnostusta valmentajan teeseistä.

Uuden valmennussuhteen alussa aiempi menestys auttaa luomaan pohjan luottamukselliselle yhteistyölle, koska näyttöä osaamisesta on jo olemassa. Maija Oravamäki voitti elokuussa Ironman f40-naisten sarjan vaikeissa olosuhteissa

Kalmarissa, Ruotsissa ja sai heti useita yhteydenottoja. Kiinnostus valmentajana kasvoi huomattavasti henkilökohtaisen menestyksen myötä.

Maijan mukaan hyvään valmennukseen tarvitaan kuitenkin paljon muitakin tekijöitä kuin henkilökohtainen menestys urheilijana. Kyky johtaa ihmisiä, innostaa ja saada ihmiset ylittämään itsensä on tärkeää.

Kun tavoitteita ei saavuteta, on taitoluottamuksen kannalta tärkeää keskustella, miksi näin kävi, hakea syyt ja pyrkiä korjaamaan puutteet eri osa-alueilla. Ongelmia ei saa missään tapauksessa lakaista maton alle. Urheilijan on siksi uskallettava kertoa avoimesti tuntemuksistaan ja osaamisestaan.

Valmentajan on myös osattava lukea, onko urheilijan antama palaute tuntemuksista ja suorituksistaan rehellistä. Joskus valmennettava voi tietämättään arvioida senhetkistä virettä väärin.

Mittaaminen taitoluottamuksen työkaluna

Taitoluottamuksen rakentamisessa auttaa suoritusten mitattavuus. Pyöräilyssä luotettavaa mittausta fysiikasta voidaan tehdä tehomittarilla, juoksussa suoritusta voi mitata suoraan kellolla, kuten myös uinnissa ja muissa lähes vakio-olosuhteissa kilpailtavissa lajeissa.

Maastohiihto poikkeaa sen sijaan muista kestävyyslajeista siinä, ettei täysin luotettavaa lajinomaista metodia mittaamiselle ole. Olosuhteet vaikuttavat aina suoritukseen. Valmentajalle ja urheilijalle itselleen jää valtava määrä epävarmuuskijöitä urheilijan todellisesta vireestä.

Kansallisen tason hiihtäjä voi arvioida omaa virettä joukolla lajisuoritusta muistuttavista testeistä, tunteella, visuaalisella ilmeellä tai vertaamalla itseään muihin hiihtäjiin. Selvää on, ettei mikään näistä menetelmistä ole täysin luotettava, koska hiihdon kilpailusuoritukseen vaikuttavat puhtaan fysiikan lisäksi aina myös olosuhteet, lajitaito ja kaluston toimivuus.

Huipputuloksia mattotesteissä saavuttanut hiihtäjä saattaakin alisuoriutua kilpailutilanteissa johtuen heikosta lajitaidosta tai fyysisistä puutteista, jotka eivät ilmene yleisimmissä hiihtäjän testeissä. Olosuhteiden ja kaluston toimivuuden tuomat vaikeudet tasoittuvat pitkän kilpailukauden aikana, mutta näiden alueiden ongelmat pitäisi pystyä analysoimaan joko yksin tai valmentajan kanssa suorituksen ilmeen ja väliaikojen perusteella.

Ongelmia ei saa missään tapauksessa lakaista maton alle.



KUVA LEHTIKUVA

Jos esimerkiksi alisuoriutuminen johtuu välineistä, urheilijan on hyvä saada mahdollisimman paljon tietoa esimerkiksi suksiensa luistosta verrattuna kilpakumppaneihin. Oikeiden johtopäätösten tekeminen hiihtäjän kisasuorituksesta helpottaa tulevan harjoittelun suunnittelua estäen samalla mahdolliset harjoittelun ylilyönnit.

Kusti Kittilän mukaan lajitaidon merkitys korostuu myös maastopyöräilyssä pelkän fyysisen kunnan lisäksi. Hyvällä teknisellä osaamisella maastopyöräilijä säästää kilpailussa voimia merkittävästi. Tehomittari kuitenkin helpottaa valmentajan työtä, jos ja kun urheilijan fyysiset kyvyt ovat tiedossa.

Jos maastokuski ei saa kovista teholumekista huolimatta kilpailussa puristettua hyvää suoritus-ta esiin, on etsittävä ne paikat suorituksesta, joissa muut ovat olleet parempia. Tällöin fysiikkaan keskittyminen ei tee maastopyöräilijästä nopeampaa kuskia vaan lajitaitoon keskittyminen voi viedä kuskia harppauksia eteenpäin.

Millä reseptillä menestys rakennetaan?

Urheilijan ja valmentajan suhde rakentuu monella tasolla. Valmentajan ammattitaitoon kuuluu tietää, missä vaiheessa ja kuinka suuri osa valmennuksen resursseista panostetaan mihinkin luottamuksen osa-alueeseen. Seuraavista aineksista voidaan rakentaa toimiva valmennusresepti:

1. Yhteisöllinen luottamus. Kannustava ja ajantasainen viestintä, eettisyys, viralliset ja epäviralliset kokoontumiset, mestari-kisälli-asetelmat,

sidosryhmien hallinta, median rooli: voidaan joko rikkoa tai rakentaa luottamusta.

2. Taitoluottamus. Osaamisen ja suorituskyvyn mittaaminen ja kehittäminen, kunnollinen kalusto ja välineet, palaute.

3. Tunneluottamus. Rakkaus lajiin, välittäminen, huolenpito ja sitoutuminen tärkeisiin ihmisiin ja yhteisiin tavoitteisiin.

Luottamuksen rakentamisessa tarvitaan johtajuutta, joka sisältää tunnetta, taitoa, tietoa, mutta myös vahvaa yhteisöllisyyden rakentamiskykyä. Silloin, kun kova harjoittelu ei mittareiden perusteella tuota haluttua tulosta, voivat muut luottamuksen osa-alueet auttaa eteenpäin.

Valmentaja ei voi koskaan yksin viedä valmennettavaa perille asti menestykseen. Valmentaja ja urheiluyhteisö voivat kuitenkin luoda valmennettavalle luottamuksen omiin kykyihin, osaamiseen, tahtoon ja mahdollisuuksiin menestyä. Tässä on välttämätöntä sallia myös epäonnistumiset.

Viimeinen askel voittoon on jokaisen otettava otettava yksin. Kun luottamus on paikallaan, urheilija voi ylittää itsensä ja mennä kohti tuntematonta. //

.....
Päivi Lohikoski, FM (FT tuotantotalous 2016), monialainen viestinnän kouluttaja ja tutkija, Tervahiihdon viestintäjohtaja

Kusti Kittilä, maastopyöräilyn ja hiihdon Suomen mestari

Maija Oravamäki, moninkertainen Suomen mestari juoksussa eri matkoilla, mitaleita mm. hiihdosta, triathlonista ja talvitriathlonista