

Kuka palauttaa vastuunkantajan?

11.11.2026

Harjoitukset päättyvät ja valmentaja lähtee kotiin. Yrittäjä lukitsee yrityksensä oven ja tekee samoin. Mielessä työ kuitenkin jatkuu. Seuraavan ottelun ratkaisut tai yrityksen tulevaisuus eivät noudata työaikoja. Palautumisen kannalta olennaista on, millaiseksi työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla muodostuu ja pystyykö siitä myös irrottautumaan.

Vastuu seuraa työpäivän jälkeenkin

Valmentajan työstä näkyvät ulospäin ennen kaikkea harjoitukset ja ottelut. Niiden taustalla on suunnittelua ja arviointia, jossa yksittäiset harjoitteet sovitetaan joukkueen pelitapaan ja kauden tavoitteisiin. Samalla on tuettava urheilijoiden yksilöllistä kehittymistä. Kun jokin ei toimi, valmentajan on ratkaistava, mitä muuttaa ja mille antaa aikaa. Vastaus voi löytyä kotimatkalla, keskustelussa kollegan kanssa tai vasta nukutun yön jälkeen.

Yrittäjä pohtii vastaavasti asiakkaiden tarpeita, palvelujen kehittämistä ja resurssien käyttöä. Arjen ratkaisujen pitäisi tukea yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteita, vaikka tulevaa ei voi varmasti ennakoida. Joukkueen suoritukseen vaikuttaa vastustaja, yrityksen menestykseen puolestaan kilpailu ja asiakkaiden valinnat. Huolellinen valmistautuminen ei kummassakaan tehtävässä takaa tavoiteltua tulosta.

Yrittäjien ja valmentajien työnkuvat ja olosuhteet vaihtelevat, mutta heitä voi yhdistää kokemus siitä, ettei vastuu pääty työpäivään. Toiminnassa on aina jotakin kehitettävää, ja keskeneräiset asiat kulkevat helposti mukana vapaa-ajalle.

Työpäivä voi päättyä ennen kuin ajatustyö lakkaa

Työtehtävien päätyttyä mieli voi edelleen käsitellä päivän tapahtumia ja etsiä ratkaisuja keskeneräisiin asioihin. Palautumisen kannalta merkitystä onkin sillä, saako ihminen vapaa-ajallaan myös henkistä etäisyyttä työhönsä. Tätä kutsutaan psykologiseksi työstä irrottautumiseksi. Wendschen ja Lohmann-Haislahin (2017) meta-analyysissä vahvempi irrottautuminen oli yhteydessä vähäisempään väsymykseen ja uupumukseen, parempaan koettuun uneen sekä parempaan hyvinvointiin. Yli 38 000 työntekijän aineistoon perustuvat havainnot korostavat työstä irrottautumisen merkitystä palautumisessa, vaikka niiden perusteella ei voida yksiselitteisesti osoittaa vaikutusten suuntaa.

Yrittäjän tarve palautua voi jäädä huomaamatta, jos omaa jaksamista arvioidaan lähinnä työtyytyväisyyden perusteella. Stephanin ym. (2023) meta-analyysissä, joka kokosi 94 tutkimuksen tuloksia 82 maasta, yrittäjät olivat keskimäärin palkansaajia tyytyväisempiä työhönsä. Tutkimuksessa korostettiin kuitenkin, että tyytyväisyys ja psyykkinen kuormitus ovat erillisiä hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Työn kokeminen mielekkääksi ei siis sulje pois kuormittumista. Palautumisen näkökulmasta yrittäjän onkin perusteltua tarkastella työtyytyväisyyden rinnalla sitä, saako hän vapaa-ajallaan henkistä etäisyyttä työhönsä.

Valmennustyössä palautumisen haasteet voivat korostua kauden edetessä ja työn vaatimusten kasvaessa. Altfeldin ym. (2015) pitkittäistutkimuksessa seurattiin 70 saksalaisen pää- ja sivutoimisen valmentajan työuupumusta, stressiä ja palautumista kauden aikana. Päätoimisten valmentajien viikoittaiset työtunnit lisääntyivät ja emotionaalinen stressi kasvoi kauden loppua kohti. Lisäksi oman onnistumisen kokemuksen heikkeneminen liittyi tässä ryhmässä lisääntyneeseen stressiin ja heikompaan palautumiseen. Tulokset nostavat esiin työn määrän ja onnistumisen kokemusten muutokset valmentajan jaksamisessa. Yrittäjän arjessa vastaava tarkastelu voisi kohdistua siihen, miten työmäärä muuttuu vaikeina aikoina. Palautumiselle tarvitaan tilaa myös silloin, kun tulokset eivät vastaa odotuksia ja toiminnan kehittäminen tuntuu vaativan entistä enemmän työtä.

Ideointi ja huolten vatvominen ovat eri asioita

Työhön liittyvä ajatus ei itsessään kerro palautumisen epäonnistumisesta. Uuden harjoitteen oivaltaminen voi innostaa, kun taas epäonnistuneen ottelun toistuva läpikäynti voi ylläpitää kielteisiä tunteita. Samoin yrittäjän mieleen tullut palveluidea ja asiakkaiden menettämiseen liittyvä huoli ovat kokemuksina erilaisia. Tutkimuksessa erotetaan siksi ratkaisuihin suuntautuva pohdinta ja kielteisten tunteiden sävyttämä murehtiminen.

Querstretin ja Cropleyn (2012) kyselytutkimus tarkentaa tätä eroa. Eri ammateissa työskentelevien 719 aikuisen aineistossa tunnepitoinen työasioiden vatvominen oli yhteydessä suurempaan työperäiseen väsymykseen, kun taas ratkaisukeskeinen pohdinta liittyi vähäisempään väsymykseen. Tutkimus perustui yhteen mittauskertaan, joten siitä ei voida päätellä syy-seuraussuhteita. Havainto tukee kuitenkin ajatusta, että palautumisen tarkastelussa on huomioitava työhön liittyvien ajatusten määrän lisäksi niiden luonne.

Weinbergerin ym. (2018) tutkimuksessa seurattiin 62 yrittäjää ja heidän päivittäistä ideointiaan. Unen tehokkuus eli nukutun ajan osuus vuoteessa vietetystä ajasta oli yhteydessä seuraavan päivän luovuuteen. Lisäksi yrittäjät, jotka pohtivat työongelmia ratkaisukeskeisesti muita enemmän, raportoivat enemmän luovuutta. Saman yrittäjän tavallista runsaampi iltainen ongelmanratkaisu ei kuitenkaan ollut yhteydessä seuraavan päivän suurempaan luovuuteen. Tutkimus ei siten anna perustetta päätellä, että iltaista ajatustyötä lisäämällä syntyisi enemmän hyviä ideoita.

Tutkimusten perusteella kaikki työasioiden pohtiminen ei näyttäydy samanlaisena palautumisen kannalta. Valmentaja ja yrittäjä voivat käytännössä tarkastella, tuntuuko ajatustyö omaehtoiselta ja pääseekö siitä siirtymään muuhun tekemiseen. Olennaista on myös huomata, milloin ajatukset kiertävät samaa huolta ilman, että tilanne etenee.

Palautumiselle tarvitaan paikka suunnitelmassa

Urheilussa harjoittelua rytmitetään kehityksen ja palautumisen mukaan. Tätä suunnitelmallisuutta voi soveltaa myös valmentajan ja yrittäjän omaan työhön. Kehittämiselle tarvitaan aikaa, mutta niin tarvitaan myös jaksoja, jolloin toiminnan kehittäminen saa odottaa. Palautumisen jättäminen siihen hetkeen, kun kaikki on valmista, on näissä tehtävissä vaikea lähtökohta: seuraava ottelu, asiakas tai kehittämistarve tuo aina uutta ajateltavaa.

Tutkimustiedosta voi tehdä johtopäätöksiä ja käytännön kokeiluja, joiden toimivuutta arvioidaan omassa työssä. Keskeneräisen asian voi kirjata muistiin ja sopia, milloin siihen palataan. Joukkueessa voidaan selkeyttää valmennustiimin vastuita ja viestinnän ajankohtia. Yrityksessä voidaan tarkastella, mitkä asiat todella edellyttävät yrittäjän nopeampaa reagointia ja mitä voidaan ratkaista pidemmällä aikajänteellä tai vastuun jakamisella.

Valmentajan ja yrittäjän työssä palautumisen haasteeksi voi muodostua se, että toiminnan kehittämiselle on vaikea määrittää päättymisaikaa. Keskeneräiset asiat ja epävarmuus tuloksista voivat pitää ajatukset työssä myös vapaa-ajalla. Tutkimusten rinnakkainen tarkastelu antaa perusteen huomioida sekä työn mielekkyys että sen kuormittavuus: tyytyväisyys omaan työhön ei yksin kerro voimavarojen riittävyydestä. Siksi palautumisen mahdollisuuksia on perusteltua suunnitella osana arjen toimintaa ja pidemmän aikavälin tavoitteita. Joukkueen tai yrityksen kehittämisen rinnalla tarvitaan aikaa, jolloin myös sen toiminnasta vastaava ihminen saa levätä.

Jiri Kirsilä
Asiantuntija TKI, LitM
SEAMK

Kirjoittaja toimii asiantuntijana Co-Work Työelämäkumppani – kansainvälisen yhteistyön ekosysteemi -hankkeessa. Hanke on Euroopan unionin osarahoittama. Lisäksi kirjoittaja on päävalmentaja aikuisten pääsarjatason kilpa- ja huippu-urheilujoukkueessa.

Tutustu hankkeeseen: Co-Work Työelämäkumppani

Lähteet

Altfeld, S., Mallett, C. J., & Kellmann, M. (2015). Coaches' burnout, stress, and recovery over a season: A longitudinal study. *International Sport Coaching Journal, 2*(2), 137–151. https://doi.org/10.1123/iscj.2014-0113

Querstret, D., & Cropley, M. (2012). Exploring the relationship between work-related rumination, sleep quality, and work-related fatigue. Journal of Occupational Health Psychology, 17(3), 341–353. https://doi.org/10.1037/a0028552

Stephan, U., Rauch, A., & Hatak, I. (2023). Happy entrepreneurs? Everywhere? A meta-analysis of entrepreneurship and wellbeing. *Entrepreneurship Theory and Practice, 47*(2), 553–593. https://doi.org/10.1177/10422587211072799

Weinberger, E., Wach, D., Stephan, U., & Wegge, J. (2018). Having a creative day: Understanding entrepreneurs' daily idea generation through a recovery lens. Journal of Business Venturing, 33(1), 1–19. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.09.001

Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. Frontiers in Psychology, 7, 2072. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02072