

# **MONIMUOTOISEN E-URHEILUN JOHTAMINEN - KATSAUS SUOMALASEEN KILPAPELAAMISEEN**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2023**

**Tekijä: Kati Komulainen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Kati Komulainen	
Työn nimi Monimuotoisen e-urheilun johtaminen – Katsaus suomalaiseen kilpapelaamiseen	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 6.12.2023	Sivumäärä 83 + liite
<p><i>Tiivistelmä – Abstract</i></p> <p>E-urheilu on uusi ja nopeasti kasvava ala, jonka rakenteet eivät ole pysyneet kasvun tahdissa. Alan toimintaa on kehitetty paljolti kokeilujen kautta. E-urheilu on kehityshistoriansa takia alana melko homogeeninen, vaikka kaikenlaiset ihmiset pelaavat nykyisin. Monimuotoisuuteen liittyvät kysymykset ovat nousseet esille enenevässä määrin, eikä e-urheilu ole poikkeus tästä. E-urheilussa tarvitaan uusia ja dynaamisia johtamisen tapoja, jotka ottavat huomioon alan erityispiirteet.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomen ammattimaisen e-urheilun nykytilaa ja analysoida alan johtamista erityisesti monimuotoisuuden näkökulmasta. Lisäksi pohditaan osuuskuntamallin potentiaalia ja soveltumista e-urheiluun. Tutkimuksen tavoitteena on luoda laadukasta empiiristä tutkimusta, nostaa e-urheilua ja siihen liittyviä johtamisen teemoja esiin. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää suomalaisen ammattimaisen e-urheilun johtamisen käytäntöjen kehittämiseen. Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin haastatteleamalla seitsemää suomalaisen e-urheilualan toimijaa. Tutkimuksen kannalta oli perusteltua valita johtotehtävissä toimivia henkilöitä, jotta saatiin todenmukainen kuva organisaatioiden toiminnasta ja johtamisesta. Yhtä lailla oli tärkeää saada pelitiimin näkökulmia osaksi tutkimusta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan e-urheilualan monimuotoisuutta tulisi edistää, koska siitä olisi hyötyä ammattimaiselle pelaamiselle sekä alan elinvoimaisuudelle. Kaikilla alan toimijoilla on vastuu monimuotoisuuden edistämisestä ja häirintään puuttumisesta. Konkreettisia toimia ovat pelikasvatus, esimerkiksi johtaminen ja erilaiset hankkeet. Tulosten mukaan marginaaliryhmät turvautuvat erilaisiin selviytymisstrategioihin välttääkseen häirinnän. Selviytymisstrategioihin turvautuminen antaa viitteitä siitä, että alan on pystyttävä ratkaisemaan taustalla olevat ilmiöt. Lisäksi tulosten mukaan suomalaisen e-urheilualan liiketoimintarakenteet ovat vielä keskeneräisiä. Osuuskunnan tuntemattomuudesta huolimatta se voisi tarjota hyvät lähtökohdat organisointimiselle, yhteiskuntavastuun toteuttamiselle ja monimuotoisuuden edistämiseksi. Perinteisen liiketoiminnan johtamisen tavat eivät välttämättä sovi sellaisenaan e-urheilun johtamiseen. Pelaajien taitojen kehittymisen kannalta olisi tärkeää saada pelata itseään kokeneempien pelaajien kanssa. Pelaajan motivaation merkitys korostuu uralla etenemisessä kilpapelaajaksi, mutta etenemisen esteenä voi olla rakenteellisia rajoitteita.</p>	
Asiasanat E-urheilu, kilpapelaaminen, e-urheilun johtaminen, inklusiivinen johtaminen, jaettu johtaminen, urheilujohtaminen, monimuotoisuus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen aihe .....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	6
1.3	Tutkimuksen menetelmä ja rakenne.....	7
1.4	E-urheilun määritelmä .....	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1	E-urheilu liiketoimintana.....	10
2.2	Organisaatiomuodon valinta .....	15
2.2.1	Yleistä.....	15
2.2.2	Osakeyhtiön ja osuuskunnan oikeudellinen vertailu.....	16
2.3	Muuttunut johtajuus .....	18
2.4	Johtamisen käytännöt monimuotoisessa e-urheilussa .....	20
2.4.1	Yleistä.....	20
2.4.2	Monikansallisuuden ja kulttuurin vaikutus .....	25
2.4.3	Sukupuolen ja seksuaalisen suuntautumisen merkitys .....	29
2.4.4	Nuorten pelikenttä.....	35
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	38
3.1	Laadullinen tutkimus .....	38
3.2	Aineisto ja sen keruu .....	39
3.3	Analyysimenetelmä.....	42
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	44
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	46
4.1	E-urheilun toimintaympäristö .....	46
4.2	Osuuskunnan soveltuvuus e-urheilutoimintaan.....	50
4.3	Johtamisen piirteitä monimuotoisessa e-urheilussa .....	52
4.4	Näkökulmana monikansallisuus.....	60
4.5	Sukupuolen ja seksuaalisen suuntautumisen moninaisuus.....	63
5	POHDINTA .....	72
5.1	Johtopäätökset.....	72
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	77
	LÄHTEET .....	79
	LIITE .....	84

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe

Voittoisat "Winner winner chicken dinner!" -huudot ovat siirtyneet pelihalleista ihmisten olohuoneisiin. E-urheilu on vakiinnuttanut asemansa ajanvietteenä (Taylor, 2012, 129) ja ala on ammattimaistunut (Scholz, 2019, 36). E-urheilun tulevaisuuden näkymät ovat lupaavat, mutta kehittämiseen liittyy myös haasteita (Peng, Dickson, Scelles, Grix & Brannagan, 2020, 1). Esiin nostettuja näkökulmia ovat esimerkiksi inklusiivisuus ja terveys, toimialan puutteellinen rakenne sekä kehittymätön liiketoimintalogiikka (Nyström, McCauley, Macey, Scholz, Besombes, Cestino, Hiltcher, Orme, Rumble & Törhönen, 2022, 7.)

E-urheiluala on voimakkaasti kasvava toimiala. Se oli globaalisti melkein 1,4 miljardin Yhdysvaltain dollarin arvoinen vuonna 2022 ja kasvun ennustetaan jatkuvan edelleen (Statista, 2023). Suomella on hyvä maine kansainvälisesti peliteollisuudessa ja e-urheiluosaamista kannattaisikin hyödyntää uutena kasvun paikkana.

E-urheilualan kehittäminen ja johtaminen vaativat juridisia rakenteita. Osuuskunta on tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen yritys- ja organisaatiomuoto. Yritysmuoto on lähtökohtaisesti demokraattinen (Moilanen, Peltokoski, Pirkkalainen & Toivanen, 2014, 231), koska jokaisella osuuden haltijalla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan ja mukaan voi liittyä matalalla kynnyksellä (Mähönen & Villa, 2021, 13). E-urheiluorganisaatiot ovat tyypillisesti matalahierarkkisia, jolloin osuuskunta voi tarjota hyvän alustan toiminnan kehittämiseksi. Osuuskunnan varainhankinnan välineet eivät kuitenkaan välttämättä ole tuttuja sijoittajille ja sponsoreille (Mähönen & Villa, 2021, 175). Osuuskunnan käyttömahdollisuuksia e-urheilussa on syytä tutkia, koska tätä aihetta ei ole lähemmin tutkittu.

E-urheilussa tarvitaan uusia ja dynaamisia johtamisen tapoja, jotka ottavat huomioon alan erityispiirteet. E-urheilun johtamiseen Suomessa ovat perehtyneet esimerkiksi Kallinen-Kuisma ja Auvinen (2018). Funk, Pizzo ja Baker (2017) ovat pohtineet e-urheilun koulutus- ja tutkimusmahdollisuuksien

hyödyntämistä johtamisen kontekstissa. Scholz (2021) on tutkinut monikulttuuristen e-urheilutiimien muodostamista, Falkenthal ja Byrne (2021) jaetun johtajuuden toimivuutta e-urheilussa ja Piggott, Tjønndal ja Hovden (2022) sukupuolten tasa-arvoa e-urheiluorganisaatioiden johtotehtävissä. Nämä tuoreet tutkimukset luovat hyvän perustan aiheen tarkempaa selvitystä ja analyysia varten.

E-urheilu on alan kehityshistorian takia alana melko homogeeninen. Harvojen harrastuksesta on tullut liiketoimintaa ja sosiaalisesti hyväksyttyä ajanvietettä (Taylor, 2012; Scholz, 2019). Tutkimuksin (esim. Konrad, Prasad & Pringle, 2006; Fredman & Deane, 2013; Moss, 2019) on osoitettu, että monimuotoisuudesta on oikein johdettuna hyötyä, joten aiheen tutkiminen on perusteltua. E-urheilu on kansainvälistä toimintaa ja muun muassa Parshakov, Coates ja Zavertiaeva (2018), Kołodziej (2019) ja Nyćkowiak, Jasny, Kołodziej ja Siuda (2023) tutkimuksien mukaan parhaiten menestyvät pelitiimit ovat monikansallisia. Tiimeistä onkin tullut entistä kansainvälisempiä. Monikulttuurisessa tiimissä toimivan ja tehokkaan kommunikoinnin tärkeys korostuu erityisesti (Takita, 2020).

Ala on vahvasti sukupuolittunut myös Suomessa ja alalla keskustellaan paljon häiriökäyttäytymisestä. On tyypillistä, että alan marginaaliryhmät kokevat toksista ja vihamielistä käytöstä (Hayday & Collison, 2020, 198). Sukupuoleen ja seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvässä e-urheilun tutkimuksessa näyttäytyy kolme pääasiallista teemaa, maskuliinisuuden rakentumisen kysymykset, häirintä verkossa ja keskustelu sukupuolisidonnaisista odotuksista (Rogstad, 2021, 195). Tutkimusta eri näkökulmista tarvitaan lisää.

Kilpailullisen e-urheilun pelikenttää hallitsevat nuoret pelaajat (Mangeloja, 2020; Kinnunen, Tuomela & Mäyrä, 2022). Tutkijoita on kiinnostanut muun muassa nuorten kilpapelaaajien uran kehitys (Scholz, 2019), fysiologiset näkökulmat (Mangeloja, 2020), tilastolliset selvitykset (Kinnunen ym., 2022) sekä kilpapelaminen osana nuorten poikien arkea (Siutila, Joelsson & Karhulahti, 2022). Siutilan ym. (2022) mukaan Suomessa ei ole riittävästi ohjattua e-urheilutoimintaa, eikä pelaajapolkua. Nuorten johtamista e-urheilukontekstissa tulisikin tutkia enemmän.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan Suomen ammattimaisen elektronisen urheilun eli e-urheilun johtamista erityisesti monimuotoisuuden näkökulmasta. Valitun aiheen tutkiminen on tärkeää, koska e-urheilun johtaminen vaatii uusia näkökulmia. Perinteiset johtamismallit eivät välttämättä sovellu e-urheilun johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. E-urheiluorganisaation hierarkiarakenne poikkeaa tyypillisesti perinteisestä urheilu- tai yritysorganisaatiosta. Alan monimuotoisuuteen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia. Monimuotoisuus voi tarjota mahdollisuuksia, mutta samalla se voi lisätä johtamisen haasteita.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

MMORPG ja MOBA-pelit ovat tulleet tutuiksi jo teini-iässä tämän pro gradu -tutkielman kirjoittajalle. MMORPG on lyhennelmä sanoista "massively

multiplayer online role-playing game” (Souza, Silva & Roazzi, 2010, 1565), joka voidaan kääntää massiiviseksi moninpeli online-roolipeliksi. MOBA on puolestaan lyhennelmä ”multiplayer online battle arena” eli taisteluareenamonipeli (SEUL ry, 2019). Kommunikaatio-ongelmat ja roolitukset ovat tyypillisiä haasteita tiimien keskuudessa. Vaikka pelissä ei olisi ennalta määriteltyä johtajaa, yleensä joku pelaajista ottaa vetovastuun. Toisin kuin viihteellisessä pelaamisessa ammattipelaajat ovat osa vakiintunutta tiimiä, jossa roolit ja vastualueet pysyvät usein samoina. Vaikka ammattipelaajan tiimi vaihtuisi, rooli pysyy samana (Jonasson & Thiborg, 2010, 291). Ammattimaisessa e-urheilussa panokset ja tavoitteet ovat suuremmat, joten esiin nousevat haasteet korostuvat. Tällöin johtamiselta vaaditaan erityisesti pelialalle soveltuvia johtamistaitoja ja dynaamista kehittämistä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Suomen ammattimaisen e-urheilun nykytilaa ja analysoida alan johtamista erityisesti monimuotoisuuden näkökulmasta. Lisäksi pohditaan osuuskuntamallin potentiaalia ja soveltumista e-urheiluun. Tutkimuksen tavoitteena on luoda laadukasta empiiristä tutkimusta, nostaa e-urheilua ja siihen liittyviä johtamisen teemoja esiin. E-urheilun tutkimus on lisääntynyt viime vuosina, mutta tutkimusta on edelleen suhteellisen vähän. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia näkemyksiä e-urheilun suomalaisilla toimijoilla on alan monimuotoisuudesta ja johtamisen nykytilasta?
2. Minkälaista johtamista e-urheilu vaatii?
3. Soveltuuko osuuskunta e-urheilutoimintaan?

Tutkimuskysymykset ohjaavat työn teoreettisen viitekehyksen valintaa. Viitekehyksessä on käsitelty e-urheilun liiketoimintaa ja organisoitumista. Tutkimuksen pääpainona on monimuotoisen e-urheilun johtaminen, jonka takia muuttunutta johtajuutta, erilaisia johtamisen teorioita ja käytäntöjä on esitelty e-urheilukontekstissa. Monimuotoisuutta on käsitelty sukupuolen ja seksuaalisen suuntautumisen, kansallisuuden ja kulttuurin sekä iän näkökulmista ilman muita ulottuvuuksia.

Yhtenä tavoitteena tässä pro gradu -tutkielmassa on ollut osuuskunnan tunnettavuuden lisääminen ja pohtiminen sen soveltumisesta erityisesti e-urheilutoimintaan. Tätä tavoitetta on tukenut Hannes Gebhardin rahasto ja Osuustoimintakeskus Pellervo myöntämällään apurahalla.

### **1.3 Tutkimuksen menetelmä ja rakenne**

Tämä tutkimus on empiirinen tutkimus, joka on toteutettu laadullisin menetelmin. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua, jonka haastattelurunko löytyy liitteenä. Analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Johdannossa esitetään tutkimuksen aihe ja tausta, käydään lyhyesti läpi

tutkimusmenetelmä ja rakenne sekä määrittellään, mitä e-urheilu on. Toisessa luvussa käsitellään e-urheilualan organisoitumiseen ja johtamiseen liittyvä teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen toteutukseen liittyvä prosessi eli tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä. Neljännessä luvussa esitellään haastattelujen keskeiset tulokset. Viidennessä luvussa analysoidaan tutkimusten tuloksia ja verrataan niitä asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja aiempien tutkimusten tuloksiin. Samalla ehdotetaan potentiaalisia jatkotutkimuskohteita. Lähteet ja liite löytyvät tämän pro gradu -tutkielman loppuosasta.

## 1.4 E-urheilun määritelmä

E-urheilu on tutkimuksellisesti verrattain uusi aihe, joten sen määrittämisessä on vaihtelevia näkökulmia (Hamari & Sjöblom, 2017, 212). Tässä pro gradu -tutkielmassa e-urheilulla tarkoitetaan kilpailevaa videopelaamista. E-urheilua voidaan tarkastella kokonaisuutena, joka sisältää sekä ammattimaisen että harrastelijamaisen pelaamisen, mutta painopiste tässä pro gradussa on nimenomaan ammattimaisessa toiminnassa. Kaikkea videopelaamista ei myöskään voida luokitella e-urheiluksi. Jotta tiettyä peliä voitaisiin pitää e-urheiluna, sen täytyy olla luonteeltaan kilpailullista ja siinä täytyy olla säännöt, joiden noudattamista myös vaaditaan. Pelin institutionalisointi mahdollistaa viralliset kilpailut, joissa kaikki pelaajat kilpailevat samoilla ehdoilla ja säännöillä. (Funk ym., 2017, 9.) Kilpailullista pelaamista jäsentävätkin esimerkiksi erilaiset liigat ja turnaukset. Pelaajat kuuluvat usein joukkueisiin tai e-urheiluorganisaatioihin, joita muun muassa erilaiset yritykset sponsoroivat. (Hamari & Sjöblom, 2017, 211.)

Digitaalisen pelaamisen ja e-urheilun lähtölaukaus voidaan ajoittaa jo 1950-luvulle, mutta loikka kaupalliseen kilpapelamiseen otettiin vasta 1990-luvulla. Kehitystä edesauttoivat pelialan kiinnostus aiheesta ja internetin käytön yleistyminen. (SEUL ry, 2019.) E-urheilu onkin kasvanut suureksi globaaliksi toimialaksi, joka tuottaa vuosittain miljardeja dollareita (Xue, Newman & Du, 2019, 846).

E-urheilua ei tyypillisesti pidetä perinteisten urheilulajien elektronisina versioina, vaikka perinteisten urheilulajien simulaatioita, kuten FIFA- ja NHL-pelit, pelataankin (Hamari & Sjöblom, 2017, 212). E-urheilua voidaan harrastaa tai siinä voidaan kilpailla yksilöinä tai joukkueittain riippuen pelistä (SEUL ry, 2019). E-urheilu jaetaan tyypillisesti eri genreihin tai lajeihin pelityyppien mukaan (Hamari & Sjöblom, 2017, 212). Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty yksi mahdollinen tapa luokitella pelejä ja annettu esimerkkejä peleistä SEUL ry:n (2014) sekä Souzan ym. (2010) määrittämällä tavalla.



TAULUKKO 1 E-urheilun pelityyppejä ja esimerkkejä peleistä.

Genre	Esimerkkejä peleistä
FPS (First Person Shooter), räiskintäpelit	Quake, Counter-Strike, Overwatch, Valorant, Halo
RTS (Real Time Strategy), strategiapelit	Starcraft 2, Warcraft III
MOBA (Multiplayer Online Battle Arena)	Dota 2, League of Legends, Heroes of the Storm
MMORPG (Massively Multiplayer Online Role-Playing Games)	World of Warcraft, EverQuest, Lineage, Guild Wars 2
Battle Royale, selviytymispelit	Fortnite, Apex Legends, Call of Duty: Warzone
Taistelupelit	Street Fighter, Tekken, Mortal Kombat, Dead or Alive
Ajopelit	Need for Speed, iRacing, Mario Kart
Urheilupelit	FIFA, NHL
Rytmi- ja tanssipelit	Guitar Hero, Rock Band, Dance Dance Revolution, Just Dance

E-urheilun kutsuminen urheiluksi saattaa herättää voimakkaita mielipiteitä ja tunteita. Esimerkiksi mediassa onkin käyty keskustelua siitä, voidaanko e-urheilua pitää laisinkaan urheiluna. Erityisesti ”perinteisen” urheilun harrastajat ja katsojat ovat esittäneet vastalauseita, koska e-urheilun pelaajien taitoja ei mitata fyysisellä kyvykkyydellä. (Hamari & Sjöblom, 2017, 212.) Fyysisten taitojen sijaan e-urheilu testaa pelaajan älyllisiä kykyjä ja reagointinopeutta, joten sitä voitaisiinkin verrata esimerkiksi shakin peluuseen. Suomi ja monet muut maat ovat institutionaalisesti hyväksyneet e-urheilun urheilulajiksi. Esimerkiksi myös Olympiakomitea harkitsee e-urheilun lisäämistä olympialajiksi. (Ruotsalainen, 2022, 36.) E-urheilua katsotaan reaaliajassa tai tallenteina erilaisista suoratoistopalveluista (mm. Twitch) samalla tavalla kuin esimerkiksi jääkiekkoa. Lisäksi eri peligenreissä järjestetään turnauksia ja maailmanmestaruuskisoja, jotka houkuttelevat paikalle tuhansittain faneja (Xue ym., 2019, 846).

E-urheilun noste lähivuosina on lisäksi luonut uusia mahdollisuuksia koulutuksen ja työpaikkojen saralla. Esimerkiksi vuonna 2013 perustetun Peliosuuskunta Expan tavoitteena on edistää pelialaa Jyväskylässä ja Keski-Suomessa. Expa järjestää kuukausittaisia ja maksuttomia tapahtumia, jotka kokoavat pelialan toimijoita yhteen. (Peliosuuskunta Expa, ei pvm.) Muun muassa myös JAMK on perustanut Jyväskylään e-urheilun valmennuskeskus GamePitin vuonna 2019 (Digi & Game Center, ei pvm.). Lukuisia muita hankkeita on aloitettu pyrkimyksenä kehittää e-urheilualan toimintaa.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 E-urheilu liiketoimintana

E-urheilualaa on alusta asti leimannut kova kilpailullisuus. Viihteellisen pelaamisen lisäksi pelaamisesta on kehittynyt ammatti, jolla tienata ja saada tunnustusta urheilijana. (Taylor, 2012, 9.) E-urheilu on toimialana dynaaminen, uusia toimijoita tulee alalle jatkuvasti ja vanhoja poistuu (Scholz, 2019, 36). Nuoren yleisön, globaalin lähestymistavan ja digitalisoituneen ympäristön vuoksi e-urheiluala ei noudata perinteisiä liiketoimintasääntöjä (Scholz, 2019, 1). E-urheilu on pääsääntöisesti omatoimisesti järjestäytynyt ja enimmäkseen yritysvetoinen, koska standardoitua hallintorakennetta ei ole (Fox & Tang, 2017, 1294). Kannattavan ja kestäväen liiketoiminnan kehittämiseksi ja tueksi tarvitaan pitkäjänteistä johtamista.

E-urheilu oli globaalisti noin 1,38 miljardin Yhdysvaltain dollarin arvoinen vuonna 2022 ja sen ennustetaan kasvavan noin 1,87 miljardiin dollariin vuoteen 2025 mennessä. Aasia ja Pohjois-Amerikka edustavat liikevaihdoltaan suurimpia markkinoita ja Kiina yksistään vastaa noin viidesosaa markkinasta. Suurin tulovirta vuonna 2021 koostui sponsorointi- ja mainostuloista. Toiseksi suurin tulonlähde oli mediaoikeuksien myynti. (Statista, 2023.)

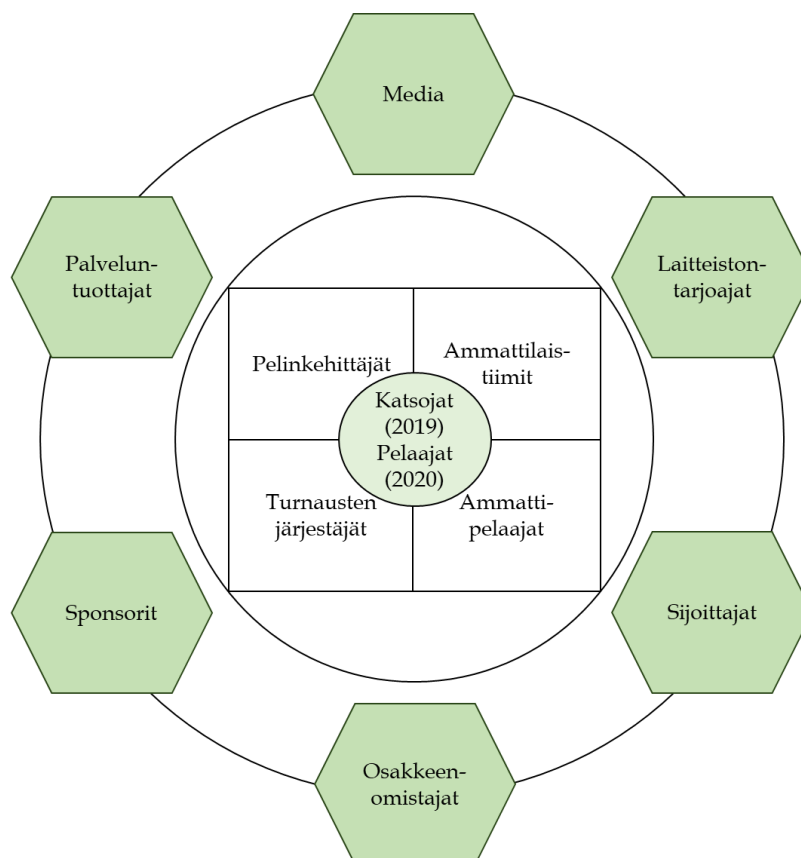
E-urheilun kasvu liiketoiminnaksi voidaan jakaa eri kehitysvaiheisiin (Scholz, 2019). Kuten millä tahansa uudella toimialalla, e-urheilussakin on pitänyt luoda ja testata uusia toimintatapoja ilman valmista ohjekirjaa. Alalle

perustettiin esimerkiksi erilaisia liittoja hallintorakenteiksi ja sääntelyn tueksi, mutta ne eivät saavuttaneet niille asetettuja tavoitteita (Scholz, 2019, 28).

E-urheilun ansaintamallit ovat muuttuneet kehitysvaiheiden mukana. 2000-luvun taitteessa pääasiallinen tulonlähde syntyi erityisesti turnausten järjestäjille ja huipputiimeille myönnytyistä sponsorointituloista. Pelitiimit saivat turnausvoitoistaan palkkioita, joista osa jaettiin pelaajille. (Scholz, 2019, 24.) Vuonna 2008 alkanut finanssikriisi vaikutti myös e-urheilualaan ja toimintamalleja oli muutettava, jotta alan toimijat eivät olisi riippuvaisia pelkästään sponso-reiden tuesta (Scholz, 2019, 30).

Finanssikriisin keskellä muun muassa League of Legendsin julkaisu vuonna 2009, StarCraft II julkaisu vuonna 2010 ja Twitchin suoratoistopalvelun perustaminen vuonna 2011 vauhdittivat toimintamallien muutosta. Useat e-urheilualalla toimivat organisaatiot pystyivät luomaan kestäviä liiketoimintamalleja, jotka mahdollistivat sekä tasaisemman tulovirran että vakaamman ja riskitömämmän kasvun kuin aikaisemmin. (Scholz, 2019, 30–31.) Finanssikriisi myös pakotti alan toimijat palaamaan e-urheilun liiketoiminnan keskiöön eli katsojiin. Muun muassa Twitchin livelähetysten teknologisen kehityksen avulla pystyttiin tavoittamaan katsojia entistä paremmin, mikä puolestaan auttoi valloittamaan uusia markkinoita ja luomaan tasaisen tulovirran. (Scholz, 2019, 33.) Twitchin livelähetykset eivät tosin luo suoria tuottoja e-urheiluorganisaatioille, vaan muita tuloa tuottavia toimia tarvitaan. Liiketoimintamalli muuttui sponsorilähtöisestä katsojakeskeiseksi (Scholz, 2019, 33). Maailmanlaajuisesti e-urheilua seuraa 532 miljoonaa katsojaa. Katsojamäärän ennustetaan kasvavan yli 640 miljoonaan katsojaan vuoteen 2025 mennessä. (Statista, 2023.)

Toimialalla on paljon keskinäisiä riippuvuussuhteita. Peng ym. (2020, 2) toteavat, että e-urheilualan eri sidosryhmien välisen dynamiikan vaikutuksesta alan säätelyyn ja hallinnointiin on vain vähän tutkimusta. Katsojien saaminen edellyttää pelitiimejä, pelitiimit tarvitsevat turnauksia ja turnaukset rakentuvat peleille. (Scholz, 2019, 44.) Pelitiimien täytyy löytää ja tukea menestyviä pelaajia (Scholz, 2019, 65). Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty toimialan sidosryhmiä Scholzin (2019, 46; 2020, 5) mukaan. Yhteisiä sääntöjä ja hallintorakenteita on pyrittävä luomaan esimerkiksi perustamalla Esports Integrity Coalition vuonna 2016 sekä ottamalla käyttöön dopingtarkastuksia ja ehkäisemällä sopupelejä (Scholz, 2019, 76). Tällä hetkellä kolme järjestöä, The International Esports Federation (IeSF), The World Esports Association (WESA) ja The Global Esports Federation (GEF) ovat julistautuneet e-urheilun kansainvälisiksi hallintoelimiksi. Yksikään näistä ei kuitenkaan näytä saaneen legitimitä hallinnoida e-urheilua maailmanlaajuisesti. (Peng ym., 2020, 9.) Haasteista huolimatta ala on vakiintunut ja ammattimaistunut (Scholz, 2019, 36).



KUVIO 1 Ensisijaiset ja toissijaiset sidosryhmät e-urheilualalla.

Pengin ym. (2020) tutkimus painottaa eri sidosryhmien merkitystä e-urheilualalla kuin Scholzin (2019; 2020) tutkimukset samasta aiheesta. Pengin ym. (2020, 6) mukaan pelin julkaisijat ovat hallitsevassa asemassa alalla. Pelin julkaisijoilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka julkaisevat joko itse tuottamiaan tai jonkin muun yrityksen tuottamia pelejä. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi Sony Interactive Entertainment tai Tencent Games. (Peng ym., 2020, 7.) Scholz (2019, 49) puolestaan puhuu yhtenä sidosryhmänä pelinkehittäjistä, jotka luovat ja tuottavat pelattavat pelit. Peng ym. (2020, 6) nostavat lisäksi esiin kasvavien sidosryhmien vaikutukset e-urheilualan hallintorakenteiden pirstoutumiseen. Kasvavia sidosryhmiä ovat esimerkiksi kansalliset ja kansainväliset e-urheiluliitot ja yhdistykset, valtion virastot ja toimialan etujärjestöt. Scholzin 2019 ja 2020 tutkimuksissa eri sidosryhmien painopiste näyttää muuttuneen. Vuoden 2019 tutkimuksessa Scholz nosti sidosryhmien keskiöön katsojat, joiden huomiosta kamppaillaan ja jotka ovat myös alan tulonlähde. Toisaalta Scholz (2019, 49) mainitsee, että pelinkehittäjät ovat todennäköisesti yksi tärkeimmistä sidosryhmistä, koska ne ovat vastuussa pelatun pelin luomisesta ja sen tuottamasta kokemuksesta katsojille. Vuonna 2020 Scholz korosti pelaajien merkitystä sidosryhmänä. Yhtenä syynä painopisteen muuttumiseen saattaa olla Scholzin (2019, 33) mainitsen finanssikriisin ohella toimialan kehittyminen, kaupallistuminen ja ammattimaisuus.

Peng ym. (2020, 2) kritisoivat Scholzin (2020) tutkimusta ensinnäkin, koska se ei käsittele sidosryhminä kansallisia ja kansainvälisiä e-urheilujärjestöjä, joiden tavoitteena on luoda ja ylläpitää kestäväää e-urheilun toimintaympäristöä, eikä tavoitella voittoa. Toinen kritiikin aihe on se, että Scholzin (2020) tutkimuksessa pelaajia kohdellaan vain ansaintavälineenä, eikä esimerkiksi pelaajien kohtaamia terveydellisiä tai sosiaalisia ongelmia oteta huomioon. Kolmanneksi Peng ym. (2020, 7) toteavat, että Scholz (2020) jättää liian vähälle huomiolle pelin julkaisijoiden vallan ja vaikutuksen toimialaan. Pelin julkaisijat käyttävät lisenssisopimuksia, joilla muut sidosryhmät saadaan noudattamaan heidän etujaan. E-urheilun toimintaympäristö on dynaaminen, koska pelejä päivitetään, kehitetään ja lopetetaan jatkuvasti. (Peng ym., 2020, 7.) Toisaalta voidaan ajatella, ettei ole tarpeen määrittää yhtä sidosryhmää muita tärkeämmäksi, koska sidosryhmät voidaan nähdä arvoketjuna, kuten Scholz (2019; 2020) on esittänyt. Kaikki sidosryhmät ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa.

E-urheiluorganisaatio koostuu yksilöistä ja joukkueista, jotka usein edustavat eri pelejä ja pelityyppejä (Kallinen-Kuisma & Auvinen, 2018, 37). Pelaaja kilpailee harvoin useammassa kuin yhdessä pelissä tai pelityypissä. Pelaajien on tyypillisesti keskityttävä tiettyyn peliin tai rooliin päästäkseen huipputasolle. (Jonasson & Thiborg, 2010, 291.) Taustaorganisaation tehtävänä on muun muassa rekrytoida uusia pelaajia, markkinoida, resursoida, hoitaa hallinnollisia vastuita, sopia ja ylläpitää sponsorisopimuksia. Yksi taustaorganisaation tärkeä tehtävä on myös junioritoiminnasta vastaaminen, jolla varmistetaan jatkuvuus. (Kallinen-Kuisma & Auvinen, 2018, 37.) Esimerkiksi suomalaisella ENCE:llä on CS Academy, joka kouluttaa tulevia kilpapelajia.

E-urheiluorganisaation pelitiimi muodostuu valmentajasta ja pelaajista. Yksi pelaajista on tyypillisesti kapteeni, joka vastaa pelinsisäisestä johtamisesta. (Kallinen-Kuisma & Auvinen, 2018, 38.) Esimerkiksi World of Warcraft:ssa tiimi koostuu usein tankista, parantajasta ja kolmesta vahinkoa tekevästä hahmosta (tank, healer ja dps eli damage dealer). Pelin tyyppi ohjaa ja määrittää rooleja, mutta useassa pelissä roolit voivat vaihtua lennosta pelitilanteen edetessä. Tämä vaatii situationaalisen ja jaetun johtamisen taitoja (Falkenthal & Byrne, 2021, 191).

E-urheilun tulevaisuus vaikuttaa valoisalta, mutta alan kehittämiseen liittyy myös haasteita (Peng ym., 2020, 1). Tuore tutkimus vuodelta 2022 (Nyström ym.) on nostanut esiin alan kestäväään kehitykseen liittyviä kehityskohteita. Tutkimukseen osallistui e-urheiluun perehtyneitä tiedemaailman ja alan sidosryhmiin kuuluvia edustajia. Esille nousseet teemat olivat inklusiivisuus ja terveys, toimialan puutteellinen rakenne ja kehittymätön liiketoimintalogiikka. Nyströmin ym. (2022, 7) mainitsevat teemat sisältöinen on esitetty tarkemmin taulukossa 2. Tutkimuksessa argumentoidaan, että alan kestävyys riippuu siitä, miten hyvin alan sidosryhmät voivat ratkoa teemoihin liittyviä haasteita. (Nyström ym., 2022, 1.)

TAULUKKO 2 E-urheilualan kestävään kehitykseen liittyviä teemoja.

Inklusiivisuus ja terveys	Toimialan puutteellinen rakenne	Kehittämätön liiketoimintalogiikka
-E-urheilun tunnustaminen urheiluna ja pelaajien hyvinvointi -Kiusaaminen, häirintä ja toksinen ilmapiiri	-Maantieteelliset eroavaisuudet ja säännöt -Sääntöjen ja eettisen ohjeistuksen puute, epäjohtonmukaisuus -Epäselvät liiga- ja pelirakenteet -Palveluntuottajien, organisaatioiden ja rakenteiden puute, epäselvät tulevaisuuden näkymät	-Ohjauksen ja tuen puute siirtyessä harrastajasta kilpapelajaksi -Kehittymättömät ja epävakaat ansaintamallit

E-urheiluorganisaatiot ovat yksityisiä yrityksiä, eikä niitä välttämättä johdeta demokraattisesti (Piggott ym., 2022, 60). Alan markkinalähtöisyys vaikuttaa alan sosiaaliseen ja taloudelliseen kestävyteen. Alalle on vaikeaa luoda yhtenäisiä standardeja ja mittareita, koska sidosryhmiä ja toimijoita omine intresseineen ja strategioineen on lukuisia. (Nyström ym., 2022, 9.) Myös median tapa ja sävy julkaista e-urheilualaa koskevia uutisia ja tapahtumia vaikuttaa merkittäväällä tavalla alan yleiseen ilmapiiriin (Painter & Sahn, 2022, 516).

Perinteisen urheilun organisaatiot kuuluvat usein johonkin kansainväliseen kattojärjestöön, joka asettaa arvoja ja tavoitteita monimuotoisuuden tukemiseksi. Piggott ym. (2022, 49) nostavat esiin, että esimerkiksi Norjan e-urheiluala ei ole järjestäytynyt sellaisen kattojärjestön alaisuuteen, joka valvoisi regulaation noudattamista. Tämä on yleistä maasta riippumatta. Tasa-arvo, monimuotoisuus ja kaikkien osallistaminen pitäisi nähdä alaa rikastavana, eikä hidasteena tai taloudellisten hyötyjen esteenä (Piggott ym., 2022, 62). Hayday ja Collison (2020, 198) ovat tutkineet haasteita, jotka liittyvät e-urheilussa esiintyviin sukupuoliperustaisiin normeihin ja käytäntöihin ja pohtineet samalla alan mahdollisuuksia tukea Sport for Development (SfD) tavoitteita. SfD:llä tarkoitetaan urheilun tarkoituksellista käyttöä urheilun ulkopuolisten yhteiskunnallisten kehitystavoitteiden saavuttamiseksi. Hayday ja Collison (2020, 206) huomauttavat, että e-urheiluala on vasta kehitysvaiheessa ja näin ollen painopisteenä on liiketoimintamallien ja niihin liittyvien oikeudellisten ja taloudellisten rakenteiden luominen ja vakauttaminen. Tästä syystä keskittyminen osallistaviin käytäntöihin, hallintomallin (governance) kehittämiseen ja pelaajien hyvinvointiin jää helposti toissijaiseksi. Liiketoiminnan kehittäminen kuitenkin vaatii tukirakenteita ja prosesseja. Koska rakenteet ovat alalla vielä keskeneräisiä, organisaatiomuodon valinta on eräs keskeisimmistä päätöksistä toimintaa kehitettäessä.

## 2.2 Organisaatiomuodon valinta

### 2.2.1 Yleistä

Johtaminen edellyttää toiminnan organisoimista eli rakennetta, joka tukee toimintaa. Vastaavasti liiketoiminnan harjoittaminen vastuineen ja vaatimuksineen edellyttää juridista organisoitumista. Yritystoimintaa Suomessa voidaan harjoittaa yksityisenä elinkeinonharjoittajana eli toiminimenä, osakeyhtiönä, osuuskuntana, avoimena yhtiönä ja kommandiittiyhtiönä (Kukkonen & Walden, 2010, 27).

Liiketoiminnan luonne ja sen suunniteltu laajuus ovat keskeiset tekijät yritysmuotoa valittaessa. Päätöksenteko- ja hallintomalli, organisaation jäsenten vastuusuhteet, toiminnan rahoitus, varojen käyttö ja niiden jakaminen, pääoman pysyvyys ja velkojien suoja, organisaation edustaminen ja tiedon jakamiseen liittyvät velvoitteet määräytyvät valitun organisaatiomuodon perusteella. (Mähönen & Villa, 2015, 146). Yrittäjän henkilökohtainen vastuu yrityksen veloista ja vastuista saattaa rajata toiminimet ja avoimet yhtiöt pois valittavista yritysmuodoista. Myös kommandiittiyhtiössä vastuunalainen yhtiömies on asemansa perusteella henkilökohtaisessa vastuussa. Kommandiittiyhtiön äänettömällä yhtiömiehellä ei ole äänioikeutta, joten hänen vaikutusmahdollisuutensa yrityksen toimintaan ovat rajalliset. Osakeyhtiössä osakkeenomistajat ja osuuskunnissa jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa yrityksen veloista. (Osakeyhtiölaki 624/2006; Osuuskuntalaki 421/2013.) Henkilökohtainen vastuu voi kuitenkin perustua asemaan yrityksessä tai yrityksen erilaisiin velvoiteoikeudellisiin sitoumuksiin.

Suomessa yleinen osakeyhtiömuoto syntyi vuoden 1864 nimettömiä eli osakeyhtiöitä koskevalla armollisella asetuksella. Sen perustana oli vastaava vuoden 1848 osakeyhtiöasetus Ruotsista. (Mähönen & Villa, 2015, 14.) Ensimmäinen suomalainen osakeyhtiö perustettiin tosin jo vuonna 1762 (Toivainen, 2006, 21). Osakeyhtiö soveltuu erityisen hyvin pääoman keräämiseen. Sitä pidetään markkinatalousmaissa hallitseva yhteisömuotona harjoitettaessa laajaa yritystoimintaa, mutta se soveltuu myös pienempimuotoiseen toimintaan. (Airaksinen & Jauhainen, 2000, 6.)

Hannes ja Hedvig Gebhard tutustuttivat suomalaiset osuuskuntatoimintamalliin 1800-luvun viimeisillä vuosikymmenillä. Ensimmäinen virallinen osuuskunta perustettiin vuonna 1900 Tampereella. (Moilanen ym., 2014, 54.) Nykyään merkittävimmät osuuskunnat toimivat maa- ja metsätaloudessa, sähkö- ja vesihuollossa sekä kaupan ja rahoituksen alalla. Uus- eli pienosuuskuntia on perustettu työ-, palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioiksi sekä tuottamaan markkinointi-, sosiaali- ja hyvinvointipalveluita. (HE 185/2012.) Osuuskunta antaa alustan monen osaajan osaamisen yhdistämiseen ja sen on todettu vastaavan tietoyhteiskunnan ihmisten tarpeisiin tasa-arvoisella, kevyellä ja verkostomaisella rakenteella (Troberg, 2005, 452). Osuuskunnan toimivuus riippuu tarkoituksenmukaisista johtamiskäytännöistä. Vaikka osuuskunnille tyypilliset ominaisuudet, kuten

tasa-arvo ja joustavuus, ovat vahvuuksia, ne voivat myös muodostua heikkouksiksi ilman asianmukaista johtamista. (Troberg, 2009, 43.)

## 2.2.2 Osakeyhtiön ja osuuskunnan oikeudellinen vertailu

Yhtiömuotojen keskeiset periaatteet on määritelty osakeyhtiölain (Osakeyhtiölaki 624/2006) ja osuuskuntalain (Osuuskuntalaki 421/2013) ensimmäisissä luvuissa. Osakeyhtiölaki perustuu osakkaiden yhdenvertaisuuteen, enemmistöperiaatteeseen ja osakkeiden vapaaseen vaihdettavuuteen. Osuuskuntalaissa on vastaavasti määritetty jäsenten yhdenvertaisuus ja enemmistöperiaate. Osakeyhtiöllä ja osuuskunnalla ei ole merkittäviä eroja, kun vertaillaan esimerkiksi laeissa määriteltyjä perustamismuodollisuuksia, yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen sisältöä tai niiden hallintorakennetta. Molemmat yhtiömuodot ovat verotuksessa yhteisöjä (Tuloverolaki 1535/1992) ja niihin sovelletaan samaa verokantaa.

Osakeyhtiölain 624/2006 mukaan yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Osuuskuntalain 421/2013 mukaan osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Nämä toiminnan tarkoitusta koskevat lain kohdat nostavat esiin perinteisen eron yhtiömuotojen välillä. Osakeyhtiö on osakkeenomistajakeskeinen ja sen tarkoituksena on kerryttää voittoa pitkällä aikavälillä yhtiön arvoa nostaen. (Mähönen & Villa, 2015, 4). Voitto joko kerrytetään yhtiölle tai osakkaat saavat hankkia yhtiön tuotteita tai palveluita omakustannushintaan ja hyödyntää niitä omassa liiketoiminnassaan (Mähönen & Villa, 2015, 349). Osuuskuntatoiminnan ydin on sen jäsenten taloudellisen toiminnan tukeminen. Osuuskunta voi toteuttaa tarkoitusta joko oman toimintansa tai esimerkiksi tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. (Mähönen & Villa, 2021, 19.)

Osakeyhtiössä osake antaa osakkaalle oikeudet ja määrittää osakkaan velvollisuudet (Mähönen & Villa, 2015, 212). Osakesijoitukseen liittyy yleensä äänioikeus (Mähönen & Villa, 2015, 216). Osakkaat voivat kuitenkin varsin vapaasti päättää, minkälaisen kontrollioikeuden osake tuottaa ja esimerkiksi äänivallattomat osakkeet ovat mahdollisia (Mähönen & Villa, 2015, 219). Osuuskunnan päätöksenteko perustuu yleisesti jäsenedemokratiaan. Tosin suurissa osuuskunnissa on käytännössä välttämätöntä siirtyä edustukselliseen demokratiaan eli valta ja vastuut etäännyvät jäsenistöltä edustajistolle. (Moilanen, ym., 2014, 76–77.) Osuuskunnassa valtaoikeudet kuitenkin riippuvat lähtökohtaisesti jäsenyydestä, eikä sillä, kuinka paljon jäsen on sijoittanut osuuskunnan toimintaan varoja ole merkitystä (Mähönen & Villa, 2021, 177). Jäsenyys antaa äänioikeuden ja oikeuden osuuskunnan palveluihin. Osuusmaksu (osuuden merkintähinta) ei itsessään tuota oikeuksia osuuskunnassa. (Mähönen & Villa, 2021, 172–173.)

Yksityisellä osakeyhtiöllä ei ole vähimmäispääomaa (Laki osakeyhtiölain 1 luvun 3 §:n muuttamisesta 184/2019). Sen sidottu pääoma on kuitenkin koske maton eli yhtiön osakepääomaa ei voida jakaa osakepääomaa osakkaille niin, että yhtiön velkojien oikeutta loukataan. Varojen jakoon liittyy lisäksi erityinen maksukykyisyystesti. (Mähönen & Villa, 2015, 296.) Vaikka osakeyhtiön tarkoitus



onkin voiton tuottaminen osakkeenomistajille, voiton ja varojen jakaminen osakkaalle on erittäin tarkkaan säänneltyä. Näillä määräyksillä suojellaan paitsi velkojien oikeuksia, myös pidetään huoli siitä, että yritys pystyy jatkamaan toimintaansa. Osuuskuntalaissa ei ole säännöksiä osuuskunnan vähimmäispääomasta (Laki osuuskuntalain 16 luvun 7 §:n 1 momentin kumoamisesta 186/2019). Osuuskunnan pääoman määrä on vaihtuva ja se riippuu jäsenten osuuskuntaan liittymisestä ja eroamisesta. Osuuskunnan osuudet tuottavat oikeuden vain osuusmaksun palautukseen. (Mähönen & Villa, 2021, 173.) Osuuskunnan tuottama ylijäämä kuuluu osuuskuntalain pääsäännön mukaan osuuskunnalle. Ylijäämää saa jakaa jäsenille ja osuuden ja osakkeiden omistajille vain, jos se sääntöjen mukaan on sallittua. Lisäksi on otettava huomioon, että ylijäämän jaon peruste ei ole jäsenten sijoittaman pääoman suhde vaan se, miten jäsenet ovat käyttäneet hyväkseen niitä palveluita, joita osuuskunta tuottaa. (Mähönen & Villa, 2021, 12.) Jakoperuste nostaa hyvin esille osuuskunnan jäsenkeskeisyyden. Myös osuuskunnan on pysyttävä maksukykyisenä varojen jaosta huolimatta (Mähönen & Villa, 2021, 278.)

Osakeyhtiön osake on vapaasti vaihdettavissa eli osakas voi myydä tai lahjoittaa osakkeen, jollei yhtiöjärjestyksessä ole toisin säädetty (Mähönen & Villa, 2015, 314). Osuuskunnassa jäsenyys on henkilökohtainen, eikä jäsen saa siirtää jäsenyyttä kenellekään muulle. Taloudelliset oikeudet ovat osuuden omistajalla ja, jos osuuskunnassa on myös osakkeita, niiden omistajilla. (Mähönen & Villa, 2021, 13.) Osuuskunnassa jäsenyys ja osuuden omistaminen on toisin sanoen eroteltu (Moilanen ym., 2014, 227). Osuuskuntalain uudistuksessa 2014 haluttiin muun muassa edistää jäsen- ja sijoittajarahoituksen hankintaa ja siksi lakiin lisättiin mahdollisuus laskea liikkeelle myös vapaasti luovutettavia osakkeita (HE 185/2012). Osuuskunnan sijoitusosuudet korvattiin osakkeilla tässä uudistuksessa. Mähönen ja Villa (2021, 174–175) kritisoivat uudistusta epäonnistuneeksi muun muassa, koska osuuskunnan osakkeet eivät ole oikeuksiltaan samanlaisia kuin osakeyhtiön osakkeet. Sijoittajat saattavat heidän mukaansa perustaa sijoituspäätöksensä virheellisiin oletuksiin. Mahdollisuutta käyttää osakkeita ei olekaan osuuskunnissa yleisemmin hyödynnetty.

Osakeyhtiö- ja osuuskuntalain säännösten perusteella yhtiömuotojen olennaiset eroavuudet liittyvät edellä käsitellyn mukaisesti toiminnan tarkoitukseen, osakkaiden ja jäsenten päätösvaltaan, pääoman pysyvyyteen ja osakkeiden tai osuuksien vaihdettavuuteen. Molempiin lakeihin sisältyy kuitenkin merkittävästi tahdonvaltaisia säännöksiä, joiden mukaan osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä ja vastaavasti osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä toisin kuin laissa on säädetty (Osakeyhtiölaki 624/2006; Osuuskuntalaki 421/2013). Yhtiöoikeudellisen sääntelyn joustavuuden takia yhtiömuotojen eroavaisuuksia voidaan olennaisesti kaventaa, jos se nähdään tarkoituksenmukaiseksi.

Todennäköisesti osakeyhtiömuotoon päädytään usein yritystä perustettaessa siksi, että osakeyhtiö on niin tavallinen ja tunnettu muoto harjoittaa yritystoimintaa. Se perustetaan yleensä, kun liiketoiminnan harjoittajia on enemmän kuin yksi ja yritys tarvitsee pääomia. Osuuskuntamuoto voi olla harkitsemisen arvoinen Moilasan ym. (2014, 231) mukaan silloin, kun perustajat haluavat luoda

jäsendemokraattisen yhtiömuodon. Tämä muoto on suositeltava, jos jäsenistön määrää halutaan lisätä joustavasti ja tarvitaan myös mahdollisuus erottaa jäsen. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun jäsenillä on tarvetta suojella yritystä ja liiketoimintaa valtauksilta ja myynniltä. Mähösen ja Villan (2015, 33) mukaan osakeyhtiötä ja osuuskuntaa vertailtaessa ainoaksi varsinaiseksi eroksi jää vain osuuskunnan vapaa siirrettävyys, kun arviointikriteereinä ovat täydellinen oikeushenkilöllisyys, omistajien rajoitettu vastuu yrityksen veloista, oikeus jakoosuuteen yrityksen nettovarallisuudesta, johdon ja omistuksen erillisyyden ja osuuden vapaa luovutettavuus.

Liiketoiminnan laatu ja laajuus voi ajan myötä muuttua. Jos valittu yritysmuoto osoittautuu käytännössä toimintaan soveltumattomaksi, yritysmuotoa voidaan muuttaa. Yksityinen osakeyhtiö voidaan tietyin edellytyksin muuttaa muun muassa osuuskunnaksi (Osakeyhtiölaki 624/2006) ja osuuskunta vastavasti muun muassa osakeyhtiöksi (Osuuskuntalaki 412/2913). Lait mahdollistavat molemmille yritysmuodoille myös erilaisia yritysjärjestelyjä.

## 2.3 Muuttunut johtajuus

Johtamisen käytännöt muuttuvat yhteiskunnan ja ihmisten tarpeiden mukana. Esimerkiksi tällä hetkellä johtamiseen vaikuttavia yhteiskunnallisia muutoksia ovat digitalisaatio, palvelujen ja tavaroiden tarjoaminen verkossa, yritysten toimintaympäristöjen jatkuva muutos, kestävän kehityksen ja monimuotoisuuden vaatimukset. Hyväksi ja toimivaksi todetut johtamiskäytännöt leviävät tyypillisesti muihin yrityksiin. On myös tavanomaista, että johtamisen käytäntöjen ja teorioiden kehittyessä aiempien teorioiden piirteitä siirtyy uusiin teorioihin. (Viitala & Jylhä, 2019.) Jokainen teoria esittelee jonkin puolen johtamisesta ja johtaminen voidaan määritellä eri tavoin riippuen siitä, missä tilanteessa se ilmenee. Nykyään on tarpeen ymmärtää, miten johtaminen toimii esimerkiksi virtuaalisessa yhteisössä. Uusille teorioille on tarvetta, koska ne voivat tuottaa tietoa siitä, miten johdetaan maailmanlaajuisesti toimivia organisaatioita, jotka muun muassa pyrkivät vähentämään ympäristön kuormitusta tai organisaatioita, jotka ulottuvat yksityisistä julkisiin toimintaympäristöihin. (Ladkin, 2010, 32.)

Nykyisten käytäntöjen ymmärtämiseksi on tärkeää perehtyä johtamisajattelun historiaan. Erilaiset johtamisen suuntaukset ovat hallinneet eri aikakausia. Suuntaukset muodostavat laajempia kehyksiä, joiden avulla johtamista on tutkittu ja tarkasteltu. Johtamisen käytännöt on tyypillisesti jaettu erilaisiin koulukuntiin, joista historiallisesti vaikuttavimmat ovat tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhde- ja tilanneteoreettinen koulukunta. Muita merkittäviä suuntauksia ovat muun muassa strategisen johtamisen, organisaatiokulttuurin ja oppivan organisaation tutkimukseen perustuvat koulukunnat. (Viitala & Jylhä, 2019.) Kuviossa 2 on esitetty tiivistetysti Viitalan ja Jylhän (2019) kokoamia johtamisen suuntauksia ja oppeja. Johtamisen ja organisaatioiden toimintatavoille ja tutkimukselle on tunnusomaista ajoittainen eri ihanteiden aaltomainen esiintyminen.

Erilaiset tavoitteet korostuvat eri aikoina ja muuttuvat toimintaympäristöt tuovat uudenlaisia haasteita. (Viitala & Jylhä, 2019.)



KUVIO 2 Johtamisen suuntauksia ja oppeja.

Johtamisessa (management) pääpaino on ongelmanratkaisussa ja asioiden johtamisessa organisaatiotasolla. Sen käytännöt ovat lähtöisin 1900-luvun suurten organisaatioiden syntymisestä. Hyvä johtaminen (management) tuo järjestystä ja johdonmukaisuutta esimerkiksi organisaation kannattavuuteen ja tuotteiden laatuun. (Kotter, 2001, 86.) Johtaminen (management) painottaa nykyhetkeä ja keskittyy suunnitelmiin visioiden sijaan. Se on asiakaskeistä, ohjaavaa ja jopa kontrolloivaa. (Moss, 2019, 8.) Johtajuudessa (leadership) on puolestaan kyse

muutoksesta selviytymisestä ja ihmisten johtamisesta. Muun muassa nopea teknologinen muutos, lisääntynyt kansainvälinen kilpailu, markkinoiden sääntelyn purkaminen ja työvoiman muuttuva demografinen rakenne ovat myötävaikuttaneet muutosta asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. (Kotter, 2001, 86.) Johtajuus (leadership) on pohjimmiltaan tulevaisuuteen suuntautunutta, visionääristä, ihmiskeskeistä sekä ihmisiä palvelevaa ja voimaannuttavaa (Moss, 2019, 8).

Johtajalla on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuuriin, joskus jopa tiedostamatta, koska johtaja tuo mukanaan omat uskomuksensa, arvonsa, ennakkoletuksensa ja käyttäytymissääntönsä. Alaiset toimivat johtajan agentteina ja vahvistavat kulttuuria. (Schein & Schein, 2017, 146.) Ladkin (2010, 188) esittää, että haluttuihin tuloksiin päästään, kun johtajat ja alaiset toteuttavat johtajuutta yhdessä.

Organisaatiot kohtaavat toimintaympäristössään entistä monimutkaisempia haasteita, joiden ratkaisemiseksi ehdotetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Nykyään suosittuja johtamisen käytäntöjä ovatkin ne, jotka painottavat ihmisten tarpeita ja kannustavat itseohjautuvuuteen. Mielenkiinto on erityisesti suuntautunut ketterään, nopeasti muovautuvaan johtamiseen. Tällöin valtaa ja vastuuta jaetaan ryhmille ja yksilöille, kun taas johtajan päätehtäväksi jää tavoitteiden selkiyttäminen ja itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen ja tukeminen. Ihmisten potentiaali ja yksilöllisyyden arvostaminen, yhteinen arvopohja sekä työssä onnistumisen mahdollistaminen korostuvat uusimmissa johtamisen käytännöissä. (Viitala & Jylhä, 2019.) Uusien toimialojen syntyessä aikaisempia johtamisen käytäntöjä täytyy hyödyntää ja soveltaa sekä tarpeen mukaan luoda kokonaan uudenlaisia tapoja johtaa.

## **2.4 Johtamisen käytännöt monimuotoisessa e-urheilussa**

### **2.4.1 Yleistä**

Tässä kappaleessa käsitellään e-urheilun kannalta olennaisia johtamisen teorioita. E-urheilu on yleisesti hyväksytty urheilulajiksi (Ruotsalainen, 2022, 36), joten urheilujohtamisen käytännöt voivat sopia hyödynnettäviksi myös e-urheilussa (Funk ym., 2017, 10). Inklusiiivisen johtamisen käytäntöjä on perusteltua tutkia, koska tämä pro gradu -tutkielma keskittyy nimenomaan monimuotoisen e-urheilun johtamiseen. E-urheilu on pääsääntöisesti joukkueurheilua, jonka luonteeseen ja toimintatapoihin sopii jaettu johtaminen (Falkenthal & Byrne, 2020, 200).

Stewart ja Smith (1999) ovat nostaneet esiin kymmenen urheilualan piirrettä, jotka erottavat sen perinteisestä liiketoiminnasta ja johtamiskäytännöistä. Nämä kymmenen urheilualan piirrettä on esitetty taulukossa 3 (Stewart & Smith, 1999). Näitä erityispiirteitä ovat muun muassa vahva tunnepitoinen suhde organisaatioiden jäsenten, fanien ja heidän seurojensa välillä ja jatkuva jännite keskenään kilpailevien tavoitteiden välillä. Jännite syntyy siitä, tavoitellaanko toiminnalla taloudellista tuottoa vai peleissä voittamista. On tärkeää säilyttää kilpailullinen

tasapaino, varmistaa tasainen laatu ja mahdollistaa kilpailevien seurojen välinen yhteistyö. Fanit idolisoivat usein huippupelaajia ja seurojen kannatus kantaa usein yli sukupolvien. Alalla on haastetta vastata urheilun kysynnän voimakkaaseen kasvuun, koska pelikaudet asettavat rajoitteita. (Stewart & Smith, 1999, 87.) Johtamisen käytännöt on sovittava urheilualan piirteisiin sopiviksi (Stewart & Smith 1999, 97). Monet esiin nostetut urheilualan erityispiirteet ovat tuttuja myös e-urheilualalla. E-urheilussa on samoja johtamiseen liittyviä haasteita, kuin urheilualalla yleensäkin. Toisin sanoen urheilualan johtamisen käytännöissä on e-urheiluunkin sovellettavia malleja. (Funk ym., 2017, 10.)

TAULUKKO 3 Kymmenen urheilualan piirrettä.

Piirre	Sisältö	Esimerkki
Irrationaalinen intohimo	Urheiluun liittyy voimakas tunnelataus, jota ylläpitävät kannattajat, pelaajat sekä johtajat.	Joissain tapauksissa tunteet ja intohimo ylittävät liiketaloudellisen logiikan.
Tuotto vs. voittaminen	Taloudellinen tulos on toissijainen vs. menestyminen peleissä.	Toiminnan taloudellinen tulos ei tyydytä, jos joukkue ei menesty kilpailuissa.
Kilpailullinen tasapaino	Jos pelin tulos on ennalta-arvattavissa, tulot putoavat.	Jos tietty joukkue on ylivoimainen, katsojien kiinnostus katoaa.
Vaihteleva laatu	Urheilun luonteeseen kuuluu arvaamattomuus, päinvastoin kuin perinteisessä liiketoiminnassa.	Urheilun arvo riippuu katsojan kokemuksen laadusta ja katsoja maksaa saman hinnan riippumatta kokemuksen laadusta.
Epäkilpailullinen käytös	Ala ei menesty ilman kilpailijoita.	Joukkueittain pelattavia lajeja ei voi järjestää ilman kilpailijoita, eikä joukkueiden elinkelpoisuutta.
Tuote- ja brändiuskollisuus	Vahva laji- ja joukkueuskollisuus.	Joukkueen huonosta menestyksestä huolimatta kannattajat pysyvät tyyppillisesti uskollisina lajille ja joukkueelle.
Idoleihin samaistuminen	Idolisointi ja vahva samaistuminen huippupelaajiin sekä joukkueisiin jopa sukupolvien yli.	Lapset kannattavat vanhempiensa suosikkijoukkuetta.
Sokea optimismi	Varaukseton sitoutuminen joukkueeseen, usko menestykseen.	Vaikka huippupelaaja vaihtaisi joukkuettaan, kannattajat pysyvät uskollisina vanhalle joukkueelle.
Teknologia	Muutosvastarinta, suuri riippuvuus perinteisistä keinoista.	Urheilutieteellä on vain hitaita tapoja parantaa urheilu-urituksia ja joskus hyväksi koetuissa toimintatavoissa halutaan pitäytyä kehityksen kustannuksellakin.
Tarjonta	Pelikausi on ennalta määrätty ja tarjonta on tyyppillisesti joustamaton.	Esimerkiksi maailmanmestaruuskisat järjestetään tietyin väliajoin ja katsojamäärä on usein rajoitettu.

Stewart ja Smith (1999) jakavat urheilujohtamisen kahteen koulukuntaan. Ensimmäinen tukee ajatusta, jonka mukaan urheilu vaatii erilaisia johtamiskäytäntöjä kuin liiketoiminta. Tätä perustellaan sillä, että monet perinteisen liiketoiminnan johtamiskäytännöt eivät ole siirrettävissä urheiluun. Urheilu ja virkistystoiminta nähdään pohjimmiltaan yhteisöllisenä ja sosiaalisena toimintana, eikä siihen liity kaupallisuus. Toisen koulukunnan kannattajat kokevat, että urheilu on asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa, johon voidaan soveltaa johtamiskäytäntöjä kuten muillakin aloilla. (Stewart & Smith, 1999, 89.)

Hoye, Smith, Nicholson ja Stewart (2015, 4) esittävät, että urheiluorganisaation johtaminen vaatii samanlaista osaamista kuin minkä tahansa voittoa tavoittelevan, julkisen tai voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Urheiluorganisaation johtamiseen kuuluu strateginen suunnittelu, palkattujen ja vapaaehtoisten työntekijöiden hallitseminen, sopimushallinta ja huippu-urheilijoiden hyvinvoinnista vastaaminen. Sen lisäksi organisaation johto työskentelee osana monimutkaista verkostoa, johon kuuluu kansainvälisiä ja kansallisia urheilujärjestöjä, valtion virastoja, mediayhtiöitä, sponsoreita ja muita yhteisöjä.

Pyrkimys laajentaa sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja kansalaisoikeuksia nosti esiin myös organisaatioiden monimuotoisuuteen liittyvät kysymykset. Monimuotoisuuden käsite voi kattaa muun muassa sukupuolen, iän, etnisyyden, vammaisuuden ja muut identiteetin ulottuvuudet. Erilaisuus aiheuttaa usein syrjäytymistä ja syrjintää. (Fredman & Deane, 2013, 5.) Kun yhteiskunnat ja organisaatiot muuttuivat monimuotoisemmiksi, keskustelu monimuotoisuudesta, sen tunnustamisesta ja arvostuksesta myös lisääntyi. Samalla ymmärrettiin, että monimuotoisuus voi oikein johdettuna tuoda organisaatiolle merkittäviä etuja. (Fredman & Deane, 2013, 6.) Inklusiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten organisaatiot ja niiden jäsenet yhdistävät, sitouttavat ja hyödyntävät yksilöitä heidän erilaisista taustoistaan ja eroistaan huolimatta (Fredman & Deane, 2013, 4). Moss (2019, 11) nostaa esiin, että inklusiivinen johtaminen on verrattain tuore johtamiskäytäntö, koska se herätti akateemisen kiinnostuksen vasta vuonna 2004.

Monimuotoisuuden johtaminen on haastavaa, koska se vaatii useiden näkökulmien huomioon ottamista samanaikaisesti. Myöskään valtasuhteita ja monimutkaista ryhmädynamiikkaa ei saa unohtaa. Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen hyödyttää yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita ja yhteiskuntia. (Konrad ym., 2006, 111.) Mossin (2019) tutkimuksen mukaan inklusiivisella johtamisella voi olla erittäin positiivinen vaikutus organisaatioihin. Hyötyinä mainitaan esimerkiksi lisääntynyt luovuus, oma-aloitteellisuus, yksilöiden voimavarojen ja identiteetin vahvistaminen. Nämä positiiviset vaikutukset voivat lisätä tuottavuutta, motivaatiota ja hyvinvointia luomalla hyvän kierteen, joka vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja viime kädessä maan bruttokansantuotteeseen. (Moss, 2019, 104.) Toisaalta Moss (2019, 105) huomauttaa itsekkin, että hänen tutkimuksensa tulokset perustuvat suhteellisen pienen ihmisjoukon kokemuksiin inklusiivisesta johtamisesta.

Moss (2019, 108) määrittelee inklusiivisen johtajan ominaisuudet. Johtaja on tietoinen omista ennakoasenteistaan ja mieltymyksistään, on empaattinen ja rakentaa luottamusta. Hän etsii ja pohtii aktiivisesti erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia, kuuntelee ja hyväksyy ihmiset varauksettomasti. Inklusiivinen johtaja näkee erilaiset taidot mahdollisuutena kasvattaa organisaation kilpailuetua. Hän myös innostaa erilaisia ihmisiä tavoittelemaan yhteistä visiota. Inklusiivinen johtaminen on kuitenkin paljon muutakin kuin pelkkien niin sanottujen pehmeiden taitojen, kuten välittämisen ja myötätunnon kehittämistä. Myös rohkeutta ja vaikeiden päätösten tekemistä tarvitaan. (Fredman & Deane, 2013, 179.)

Siitä, että inklusiivinen johtaminen suoranaisesti lisäisi organisaation monimuotoisuutta ei ole yksimielisyyttä (Moss, 2019, 11). Tutkimusten ja käytännön

kokemusten perusteella organisaation monimuotoisuuden lisääminen itsessään ei välttämättä johda parempiin tuloksiin tai korkeampaan suorituskykyyn (Fredman & Deane, 2013, 8). Tämä on loogista, koska ensin on tunnistettava monimuotoisuudesta mahdollisesti nousevat vahvuudet, jotta niistä voidaan hyötyä.

Inklusiivisen johtamisen tavoite ei ole pystyä ymmärtämään ja käsittelemään kaikkia monimuotoisuudesta johtuvia eroavaisuuksia (Fredman & Deane, 2013, 183). Inklusiivista organisaatiokulttuuria edistetään määrittelemällä hyväksyttävän käyttäytymisen rajat ja säännöt sekä luomalla olosuhteet avoimelle keskustelulle. Monimuotoisuuden ymmärtämistä ja arvostamista on tuettava. Johtajan on oltava aito ja käytettävä henkilökohtaisia kokemuksia strategisesti. (Fredman & Deane, 2013, 187.)

Inklusiivista johtamista voidaan toteuttaa organisaation kaikilla tasoilla. Inklusiivisen johtamisen on näyttävä käytännössä, eikä vain sanahelinänä. Valitettavasti monissa organisaatioissa on sisällytetty monimuotoisuus vain ylätasoinen missioihin vailla todellista panostusta aiheeseen. (Fredman & Deane, 2013, 196.) Pelkät sanat ilman autenttista ja johdonmukaista käyttäytymistä aiheuttavat enemmän haittaa kuin hyötyä ja vaikuttavat negatiivisesti työntekijöihin (Fredman & Deane, 2013, 197).

Monimuotoisen tiimin johtaminen voi olla monisyisempää kuin homogeenisen tiimin johtaminen. Johtaja voi tarjota tiimilleen tukea ja resursseja syvällisempään vuoropuheluun ja rakentavaan vastakkaisten näkökulmien esittämiseen. Näin voidaan luoda salliva ilmapiiri, jossa kaikki saavat esittää omia ideoitaan. (Fredman & Deane, 2013, 190.) Kaikkia osallistavassa organisaatiossa tulee miettiä, mitä organisaation toiminnassa tulee muuttaa tai korjata sen sijaan, että oletetaan alaisten muuttuvan organisaation normien mukaiseksi (Fredman & Deane, 2013, 196).

Jaetun johtajuuden termi on avoin monille tulkinnolle. Jaettu johtajuus ei ole synonyymi löyhälle yhteistyölle, eikä se sisällä ajatusta kaikenlaisista yhteistyöhön perustuvista johtamiskäytännöistä. Se ei myöskään ole vastakohta hierarkkiselle johtajuudelle, joka perustuu yksinkertaistetusti ylhäältä alaspäin johtamiseen. Jaettu johtaminen sisältää olennaisesti sekä vertikaalisen että lateraalisen ulottuvuuden. (Harris, 2013, 53.) Tieto kulkee organisaation sisällä ylhäältä alas, alhaalta ylös ja sivusuuntaisesti. Jaetussa johtajuudessa tärkeintä on virallisissa ja epävirallisissa johtajan rooleissa toimivien henkilöiden vuorovaikutus. Tarkoituksena ei ole luoda lisää muodollisia rooleja organisaation sisälle, vaan tavoitteena on johtamisen laadun parantaminen. (Harris, 2013, 48.) Osallistavat organisaatiot tarjoavat mahdollisuuksia edistää jaettua johtamista kaikilla tasoilla, myös niille henkilöille, joilla ei ole virallista asemaa johtajana (Fredman & Deane, 2013, 185).

Vaikka äkkiseltään niin voisi ajatella, jaettu johtajuus ei ole automaattisesti demokraattista johtamista, eikä se välttämättä johda tasa-arvoisempaan tapaan työskennellä. Se ei itsessään myöskään takaa parempaa suorituskykyä. Jaetun johtajuuden toimivuus riippuu paljolti sen tulkinnasta ja toteutuksesta. (Harris, 2013, 51–52.) Erityisen tärkeää on, miten organisaation jäsenet ymmärtävät jaetun johtajuuden käsitteen. Vastarinta on ennakoitavissa, jos jaettu johtaminen

koetaan yksinkertaisesti työntekijän työmäärän lisäämisenä. Väärinkäsitykset ja puutteellinen käytännön toteutus johtavat helposti epätarkoituksenmukaisiin tuloksiin. (Harris, 2013, 66.) Harrisin (2013, 61) mukaan jaettua johtajuutta kannattaa harkita johtamiskäytäntönä erityisesti, jos tavoitteena on muuttaa organisaatiota ja kehittää toimintoja.

Jaettu johtajuus haastaa sitä, miten viralliset johtajat ymmärtävät ja kokevat roolinsa johtajana. Harris (2013, 56) esittää, että jaettu johtajuus edellyttää tietyn tasoista auktoriteetista ja vallasta luopumista, jotta muiden johtajuutta voidaan tukea ja vahvistaa. Sen avulla byrokraattisesta ja kontrolloidusta organisaatiota rakenteesta voidaan kehittää yhtenäinen ja dynaaminen rakenne. Epävirallisen johtajan rooli voi perustua esimerkiksi henkilön persoonallisuuteen, taitoihin ja kokemukseen tai toisten työntekijöiden tukeen. Epäviralliset johtajat voivat vaikuttaa organisaation toimintaan suuresti joko hyvällä tai huonolla tavalla. Jaetun johtajuuden käytäntöjä tuleekin käyttää tarkoituksenmukaisesti, suunnitelmallisesti ja yhdenmukaisesti. (Harris, 2013, 56–57.)

Virallisissa johtotehtävissä olevilla henkilöillä on keskeinen rooli johtajuuden jakamisessa. Heillä on valtaa vaikuttaa muihin, rakentaa vastavuoroista luottamusta ja antaa vastuuta, joka on välttämätöntä jaetulle johtajuudelle. (Harris, 2013, 55.) Toisaalta jotkin viralliset johtajat kokevat menettävänsä osan auktoriteetistaan ja vaikutusvallastaan jakamalla johtajuutta (Harris, 2013, 66–67.)

Jaettu johtajuus ei toimi tai hyödyt jäävät lyhytaikaisiksi, jos virallinen johtaja jakaa johtajuutta vain sellaisille henkilöille, jotka tukevat tämän omaa agenda tai näkökulmia. Samoin saadaan harvoin myönteisiä tuloksia, jos virallinen johtaja valvoo liiaksi auktoriteetin saaneiden toimia. (Harris, 2013, 67.) Yksi tapa edistää jaettua johtajuutta organisaatiossa on luoda vahvoja yhteistyöhön perustuvia tiimejä, joissa johtajuus voi jakautua luonnollisesti. Tiimit kuitenkin tarvitsevat selkeät käyttäytymissäännöt toiminnan tueksi. (Harris, 2013, 118.)

Tietointensiiviset pelit, kuten esimerkiksi DOTA 2, League of Legends ja Counter-Strike, vaativat nopeaa päätöksentekoa yksilö- ja ryhmätasolla (Falkenthal & Byrne, 2020, 200). Yksi ainoa päätös, joka tehdään alle sekunnissa, voi johtaa voittoon. Valmentaja ei tyypillisesti voi vaikuttaa tehtäviin päätöksiin, joten hänen on annettava tiimin jäsenten pelata omaa peliään. (Kuisma-Kallinen & Auvinen, 2018, 39; Scholz, 2021, 6.) Johtajuuden roolit siirtyvätkin dynaamisesti tiimin jäseneltä toiselle pelitilanteiden muuttuessa. Tiimin menestys perustuu osittain siihen, miten pelin kannalta olennaista tietoa hyödynnetään ja kuinka tehokkaasti tarpeeton tieto suodatetaan. (Falkenthal & Byrne, 2020, 200.) Jaetun johtamisen käytännöt voivat soveltua e-urheilumaailmaan erityisen hyvin.

Kallinen-Kuisman ja Auvisen (2018, 34) tutkimuksen mukaan e-urheilualan toimijoilla on yllättävänkin perinteinen näkemys johtamiseen. Ei kuitenkaan tiedetä, kuinka hyvin perinteisen johtamisen käytännöt ja teoriat soveltuvat e-urheiluun. Johtamisen käytäntöjä tulee soveltaa toimialan muutostarpeiden mukaisesti. (Kallinen-Kuisma & Auvinen, 2018, 41.) Mitkään tietyt johtamisen käytännöt eivät itsessään ole hyviä tai huonoja. Eri johtamiskäytäntöjen toimivuus on kontekstisidonnaista ja tulokset riippuvat siitä, miten johtamista toteutetaan käytännössä. (Harris, 2013, 51–52.)



## 2.4.2 Monikansallisuuden ja kulttuurin vaikutus

E-urheilualan kasvun alkuvaiheessa elektronisten pelien tekniset rajoitukset tekivät pelitiimeistä tyypillisesti homogeenisiä. Tekniikan kehittyminen poisti maantieteelliset esteet ja mahdollisti pelaamisen globaalisti ja monikansallisesti. Alan ammattimaistuminen ja lisääntynyt kilpailu johtivat parhaiden pelaajien rekrytointiin myös ulkomailta. (Taylor, 2012, 9; Kołodziej, 2019, 85–86.) Muutos monikansallisiin e-urheilutiimeihin on ollut yleistynyt trendi. Parshakov ym. (2018, 4) toteavat, että e-urheilutiimit eivät edelleenkään ole kovinkaan monikansallisia, kun niitä verrataan perinteisen urheilun huippu-urheiluliigoihin kuten NBA tai eurooppalaiset jalkapalloliigat. Toisaalta e-urheiluala on perinteistä urheilua dynaamisempi ja hajaantuneempi. E-urheiluala ei kopioi olemassa olevia rakenteita sopeutuakseen esimerkiksi perinteiseen urheilu ympäristöön, joten kulttuurienvälisen johtamisen ratkaisut voivat vaihdella. (Scholz, 2021, 5.)

Menestyneimmät tiimit vaikuttavat toimivan vain kasvotusten, vaikka ne ovatkin monikansallisia ja digitaaliset työkalut mahdollistaisivat työskentelyn virtuaalisesti. Tämä korostaa kasvokkain tapahtuvan kommunikaation merkitystä tiimityöskentelyssä. (Scholz, 2021, 14.) Myös pelaajien tukijärjestelmä korostuu, kun pelaajia voidaan rekrytoida globaalisti. Muun muassa harjoittelutilat, valmentajat, tasapainoinen harjoittelurutiini ja terveellinen ruokavalio ovat välttämättömiä. (Scholz, 2019, 65.) Pelaajien on tehtävä yhteistyötä ja pystyttävä kommunikoimaan erilaisten ihmisten kanssa sekä löydettävä ratkaisuja toimiakseen monikansallisissa tiimeissä (Scholz, 2021, 3). Kulttuurienvälisen kommunikaatiokyky tarkoittaa kykyä olla vuorovaikutuksessa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti muiden kanssa tietyssä tilanteessa. Toimivassa monikulttuurisessa työyhteisössä on pyrittävä sopeutumaan kielellisesti ja kulttuurillisesti toisiinsa, riippumatta kansallisista rajoista. (Takita, 2020, 170.)

Yhteinen kieli on yksi kommunikaation peruskivistä ja kansainvälisessä työyhteisössä onkin tyypillistä, että esimerkiksi englanti on valittu työskentelykieleksi. Vaikka englantia käytetäänkin yleisesti lingua francana, se ei välttämättä ole kaikkien työntekijöiden äidinkieli. Rajallinen kielitaito heijastuu helposti kulttuurienväliseen viestintään ja työyhteisössä tämä saattaa aiheuttaa valtasuhteiden epätasapainoa. (Takita, 2020, 1.) Tämä voi johtua siitä, että pelaaja ei osaa ilmaista itseään vieraalla kielellä tai toiset tiimiläiset eivät ymmärrä häntä. Toisaalta englannin kielen osaaminen kuuluu ammattipelaajan perustaitoihin (Nyczkowiak ym., 2023, 3903).

Erityisesti historiallisesti tarkasteltaessa reaktioita kulttuurilliseen erilaisuuteen ensimmäinen reaktio on tyypillisesti välttää erilaisuutta. Bennettin (1998, 1) mukaan uusia kulttuureja kohdatessamme luonnollinen reaktiomme on taisele tai pakene. Tutkijat ovat päässeet yksimielisyyteen siitä, että kaikki ihmisryhmät suosivat pohjimmiltaan samankaltaisuutta ja syrjivät ryhmiä, joilla on erilaisia ominaispiirteitä (Konrad ym., 2006, 13). Niinpä esimerkiksi eri kulttuurien tai kansalaisuuksien väliseen kommunikaatioon saattaa liittyä ennako-oletuksia pelkän tietämättömyyden takia. Eri taustoista tulevilla ihmisillä on tyypillisesti kulttuurikohtaisia oletuksia, käsityksiä, odotuksia ja käytäntöjä (Takita,

2020, 1). E-urheilu on tutkimusalana verrattain tuore, eikä esimerkiksi e-urheilun johtamisesta monikulttuurisessa ympäristössä ole juurikaan tutkimusta (Scholz, 2021, 3).

Yksi keino hahmottaa kansalaisuuteen liittyviä piirteitä ja toimintatapoja on laajasti käytetty Geert Hofsteden 1980-luvulla julkaisema kulttuurillisten ulottuvuuksien teoria (Hofstede, 2011, 3). Ulottuvuus on kulttuurin osa, jota voidaan mitata ja verrata suhteessa muihin kulttuureihin (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, 36). Hofstede määritteli aluksi neljä ulottuvuutta: valtaetäisyys suuresta pieneen, kollektivismi vs. individualismi, maskuliinisuus vs. feminiinisyys ja epävarmuuden välttely vs. sietäminen (Hofstede ym., 2010, 36). Hofsteden ja Minkovin tutkimusyhteistyön tuloksena kulttuurillisiin ulottuvuuksiin lisättiin aikakäsitys (pitkän vs. lyhyen aikavälin orientaatio) ja nautinnontavoittelu vs. pidättyväisyys (Hofstede ym., 2010, 48). Hofsteden ym. (2010) kulttuurilliset ulottuvuudet on esitelty tarkemmin alla olevassa kuviossa 3.



KUVIO 3 Kulttuurilliset ulottuvuudet.

Hofsteden ym. (2010) teorian toistettavuutta on testattu samankaltaisilla kyselytutkimuksilla, jolloin kävi ilmi, että ihmisten ajattelutavat ovat kulttuurillisesti rajoittuneita. Esimerkiksi Hofsteden käyttämä kyselylomake oli länsimaisen mielen tuotos, eikä näin ollen välttämättä tarjoa vertailukelpoista dataa kaikista maista. (Hofstede ym., 2010, 43.) Teoriaa on myös kritisoitu, koska se voi johtaa

yksilöiden stereotypioihin (Hofstede ym., 2010, 44). Hofstede ym. (2010, 45) kuitenkin toteavat, että persoonallisuuden ja kulttuurin välinen yhteys on tilastollinen, ei absoluuttinen. Kulttuurillisilla ulottuvuuksilla voidaankin tarkastella nimenomaan kansallisia yhteiskuntia, eikä luoda stereotypioita yksilöistä. Hofsteden ym. (2010) malli on yksinkertaistus moniselitteisistä asioista, mutta sen avulla voidaan saada suuntaa antavaa tietoa eri kulttuurien eroista tai samankaltaisuudesta.

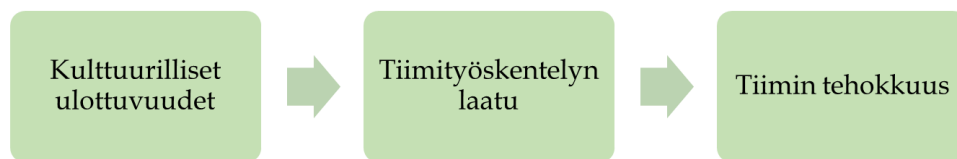
Tiimin kokoonpano ja monimuotoisuuteen liittyvät haasteet vaikuttavat todennäköisesti tiimin suorituskykyyn. Toisaalta monikansalliset tiimit voivat mahdollistaa erilaisten taitojen, tietojen ja näkökulmien hyödyntämisen. (Parshakov ym., 2018, 1.) Uudet näkökulmat ja luovuus voivat puolestaan johtaa kilpailuetuun (Scholz, 2019, 65). Hofsteden ym. (2010) kulttuurillisten ulottuvuuksien teoria tarjoaa keinoja analysoida eri kansalaisuuksien kulttuurillisia piirteitä, jotka saattavat olla tärkeitä pelitiimin kokoonpanolle. Muun muassa Parshakov ym. (2018) ja Scholz (2012) ovat hyödyntäneet Hofsteden ym. (2010) teoriaa tutkiessaan, onko pelitiimin kokoonpanolla merkitystä sen menestymiseen. Parshakov ym. (2018) ovat luoneet empiirisen mallin, jolla voidaan mitata monimuotoisuuden vaikutusta tiimin suorituskykyyn. Kyseisessä tutkimuksessa monimuotoisuudella tarkoitetaan kulttuurin, kielen ja taitojen moninaisuutta. Suorituskyvyn mittarina käytettiin ansaittuja pelipalkkioita. Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä. Organisaatiot voivat hyötyä työyhteisön monimuotoisuudesta, mutta kaikenlainen kulttuurinen monimuotoisuus ei ole yhtä hyödyllistä. Tutkimuksessa nostettiin tilastollisesti merkittäviksi ulottuvuuksiksi valtaetäisyys, individualismi vs. kollektivismi ja maskuliinisuus vs. feminiinisyys. Optimaalisen tiimin kokoonpanon saavuttamiseksi on otettava huomioon eri maiden kulttuuriset erityispiirteet, esimerkiksi käsitykset individualismista tai valtaetäisyydestä. (Parshakov ym., 2018, 10–11.)

Valtaetäisyys mittaa sitä, kuinka hyvin yhteiskunnassa hyväksytään vallan epätasa-arvoinen jakautuminen. Valtaetäisyys voi vaikuttaa tiimin jäsenten halukkuuteen seurata tiimin johtajaa, joka puolestaan vaikuttaa tiimin menestymiseen. Jos tässä ulottuvuudessa on hajontaa tiimin kesken, se voi olla hyödyllistä tai haitallista tiimin menestymiselle. Pieni hajonta ulottuvuudessa ohjaa tiimin toimintaa kurinalaiseksi. Toisaalta pieni hajonta ulottuvuudessa voi vaikuttaa negatiivisesti pelaajien rohkeuteen ja tiimin toiminnasta voi tulla hyvinkin ennustettavaa, jolloin kilpailijat voivat käyttää sitä hyväksi. (Parshakov ym., 2018, 6–7.) Tutkimustulokset osoittavat, että tiimin jäsenten erisuuntaiset näkemykset valtaetäisyydestä vaikuttavat negatiivisesti tiimin suoriutumiseen. Jos valtaetäisyyttä mittaava keskihajonta kasvaa yhdellä arvolla, se vähentää tiimin palkintorahoja 27 %:lla. (Parshakov ym., 2018, 9.)

Individualistisessa ajattelutavassa yksilö on keskipisteenä, kun taas kollektivismissa yhteisö on tärkein. Ulottuvuus kuvaa sitä, missä määrin ihmiset yhteiskunnassa integroituvat ryhmiin. (Hofstede, 2011, 11.) Parshakov ym. (2018, 6) olettavat, että korostunut yksilökeskeisyys vaikuttaisi negatiivisesti tiimin yhteistyöhön. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että jos tässä ulottuvuudessa on

hajontaa tiimin kesken, se on hyödyllistä tiimin menestymiselle. Tämä saattaa selittyä sillä, että eri peleissä on erilaisia rooleja ja osa rooleista edellyttää yksilökeskeisyyttä, vaikka tiimin tavoitteet ovatkin yhtenevät. Jos individualismia mittaava keskihajonta muuttuu yhdellä arvolla, se lisää tiimin palkintorahoja 27 %:lla.

Kulttuurin maskuliinisuus tai feminiinisyys mittaa yhteiskunnan suhtautumista ihmissuhteisiin ja koviin vs. pehmeisiin arvoihin. Maskuliinisessa yhteiskunnassa suositetaan suorituskeskeisyyttä, sankarillisuutta, itsevarmuutta ja menestykseen liittyvien aineellisten palkkioiden tavoittelua. (Hofstede, 2011, 12.) Nämä ominaisuudet voivat olla toivottuja ominaisuuksia joissakin pelirooleissa ja edistää kyseisen roolin tavoitteiden saavuttamista, kun taas joihinkin rooleihin ne eivät sovi ollenkaan (Parshakov ym., 2018, 6). Jos maskuliinisuutta mittaava keskihajonta kasvaa yhdellä arvolla, se lisää tiimin palkintorahoja 20 %:lla (Parshakov ym., 2018, 9–10). Muut tutkitut kulttuurilliset ulottuvuudet eivät tutkimuksessa osoittautu tilastollisesti merkittäviksi (Parshakov ym., 2018, 11). Vaikka kaikkien kulttuurillisten ulottuvuuksien vaikutus ei olisi yhtä merkittävä, ne vaikuttavat omalta osaltaan tiimityöskentelyn laatuun ja tiimin tehokkuuteen kuten alla oleva kuvio 4 esittää.



KUVIO 4 Kulttuurillisten ulottuvuuksien vaikutus.

Scholz (2019, 65–66) mukaan tiimit muodostuvat edelleen pääosin yhdestä kansallisuudesta, kun tarkastellaan esimerkiksi Counter-Striken, Dota 2:n ja League of Legendsin suurimpia turnauksia vuonna 2017. Erityisesti eteläkorealaiset ja kiinalaiset tiimit edustavat omien maidensa kansalaisia. Toisaalta esimerkiksi vuonna 2017 Dota 2 maailmanmestaruuden voitti Team Liquid, jonka valmentaja oli Etelä-Koreasta ja pelaajat olivat Suomesta, Jordaniasta, Bulgariasta, Libanonista ja Saksasta. Scholz (2019, 65–66) nostaa esiin, että maailman menestyneimmät tiimit ovat joko individualistisia ja heterogeenisiä tai kollektivistia ja homogeenisiä. Individualistinen lähestymistapa korostaa kulttuurillista monimuotoisuutta ja luovaa pelityyliä. Kollektivistinen lähestymistapa puolestaan pyrkii samankaltaisuuteen ja helpottaa rutiinimaisempia tehtäviä. (Scholz, 2019, 65; 2021, 9.) Menestymisen kannalta ei ole olennaista, onko tiimi individualistinen vai kollektivistinen (Scholz, 2021, 13), mutta strateginen päätös pitää tehdä jomankumman tiimirakenteen puolesta.

Nyckowiakin ym. (2023, 3902) tutkimus osoitti, että monikansalliset joukkueet voittivat turnauksissa kansallisesti homogeenisiä joukkueita useammin. Tarkastelukulmana oli kansallisen monimuotoisuuden lisäksi valmentajan kansallisuus. Tiimin tehokkuuden mittarina käytettiin voitettujen pelien määrää.

Tiimin pelaajien kansalaisuuden homogeenisyydellä ja heterogeenisyydellä oli selvä vaikutus tiimin menestymiseen. Erittäin homogeeniset tiimit, joissa kaikki pelaajat olivat samaa kansallisuutta, menestyivät paremmin saman kansallisuuden valmentajan ohjaamana. Toisaalta vahvasti heterogeeniset joukkueet, joissa pelaajat edustivat vähintään kolmea eri kansallisuutta, saavuttivat parempia tuloksia, jos valmentajalla oli eri kansallisuus kuin jäsenillä. (Nyckowiak ym., 2023, 3907.)

Nyckowiakin ym. (2023, 3907) tutkimus ei kuitenkaan anna suoraa vastausta siihen, miten valmentajan kansallisuus vaikuttaa tiimin menestykseen. Kansallisesti homogeenisen tiimin ja samaa kansallisuutta olevan valmentajan yhteenkuuluvuus voi helpottaa kommunikaatiota ja toimivien harjoitusmenetelmien löytämistä. Jos pelaajat edustavat useita kansallisuuksia ja valmentaja ei kuulu mihinkään näistä, saavutetaan laaja kognitiivinen monimuotoisuus. Kognitiivisen monimuotoisuuden lähestymistapa korostaa innovatiivisuutta. Jos valmentaja tulee toisesta kulttuurista, hänellä saattaa olla mahdollisuus tuoda valmennukseen uusia pelistrategioita edistäviä prosesseja, joita pelaajien voi olla helpompi hyväksyä kuin samaa kansallisuutta edustavan valmentajan esittämänä. (Nyckowiak ym., 2023, 3908–3909.) Tiimin kulttuurillinen toimivuus syntyy pelaajien, valmentajan ja valmentajan vision yhteensopivuudesta (Scholz, 2021, 14).

Kansallisesta monimuotoisuudesta puhuttaessa nostetaan usein esiin kommunikointihaasteet, jotka voivat estää pelaajien toimimisen tiiminä, synnyttävät konflikteja ja johtavat jopa tiimien hajoamisiin. Tutkijat kuitenkin osoittivat, että jos kansallisesti heterogeenisen tiimin jäsenet ovat samankaltaisia sukupuoleltaan, iältään tai muilta perusominaisuuksiltaan, ne ovat kansallisuudeltaan homogeenisiä tiimejä tehokkaampia. (Nyckowiak ym., 2023, 3908.)

E-urheilussa pelaajia voidaan rekrytoida pelkkien taitojen perusteella. Toisaalta on perusteltua pohtia, onko taitojen korostaminen riittävä valintaperuste tiimin rakentamisessa. (Scholz, 2019, 65.) Kulttuurillisten ulottuvuuksien hyödyntäminen voi olla osa tiiminrakennusstrategiaa, koska ne vaikuttavat tiimin tehokkuuteen (Scholz, 2019, 66).

### **2.4.3 Sukupuolen ja seksuaalisen suuntautumisen merkitys**

E-urheilu, kuten mikä tahansa muu kulttuurillinen tai urheilullinen toiminta, kuvastaa yhteisöjä, jossa se on syntynyt ja kehittynyt (Nyström ym., 2022, 8.) Ruotsalainen (2022, 38) nostaakin esiin, että pitkään vakiintuneet perinteet miesten hallitsemasta pelikulttuurista ovat juurtuneet e-urheiluun. Rogstad (2021, 209) esittää samansuuntaisia havaintoja ja lisää, että perinteinen urheilu sekä e-urheilu yhdistävät keskustelun maskuliinisuudesta, atleettisuudesta ja kilpailusta hyvin samalla tavalla. Pelialan ja e-urheilun suunnittelu ja mainonta myös ohjaavat regressiivistä sukupuolijakoa. Pelit tai pelilaitteet, joissa ei ole sukupuoliliittännäistä pelimekaniikkaa tai suunnitteluominaisuuksia, saatetaan suunnata markkinoinnissa ”miehille”. (Taylor, 2006, 119.)

Tarkkaa maailmanlaajuisia tilastotietoa pelaajien sukupuolijakaumasta ei ole, mutta esimerkiksi Pelaajabarometri 2022 (Kinnunen ym., 2022, 38) mukaan

Suomessa koko väestöstä kilpapelejä pelaa 10,6 % miehistä ja 0,8 % naisista. Pelaajabarometri 2022 vertasi kerätyn aineiston edustavuutta suhteessa Tilastokeskuksen väestötilastoihin, joissa ei ole tietoa muunsukupuolisten osuudesta väestössä (Kinnunen ym., 2022, 10–11). Ajanvietteenä pelaavia naisia on enemmän kuin kilpaa pelaavia. Naisten osuus pelaajista laskee tasaisesti, kun siirrytään lähemmäs ammattilaistasoa (Kordyaka, Pumplun, Brunnhofer, Kruse & Laato, 2023, 3.)

E-urheilun suosio on kasvanut viime aikoina, mikä on puolestaan herättänyt myös akateemista kiinnostusta. E-urheilualan miesvaltaisuuden takia suurin osa tutkimuksesta on kuitenkin keskittynyt miehiin (Rogstad, 2021, 196; Piggott ym., 2022, 48). Toisaalta useat alan tutkimuksista keskittyvät naispelaajien kokemuksiin (Piggott ym., 2022, 48) jättäen muut marginaalisesti edustetut ryhmät käsittelemättä. Sukupuoleen ja e-urheiluun keskittyvä tutkimus pyörii Rogstadin (2021, 195) mukaan kolmen pääteeman ympärillä: maskuliinisuuden rakentumisen kysymykset, häirintä verkossa ja keskustelu sukupuolisidonnaisista odotuksista. Ruotsalainen (2022, 25) lisää, että naisia ja feminiinisyttä koskeva tutkimus e-urheilualasta on melko vähäistä, mikä ei sinänsä ole yllättävää, sillä naisia on suhteellisen vähän ammattimaisen e-urheilun kärjessä. Tutkimusten näkökulmat saattavat myös olla suppeita alan tutkimuksen vähäisyyden takia. E-urheilualaan liittyvien tutkimusten tulokset heijastavat muiden perinteisten urheilulajien tuloksia. Useimmat tutkimuksista keskittyvät yleensä urheilijoihin ja sukupuolten monimuotoisuuteen eli naispuolisten e-urheilijoiden syrjintään ja häirintään, kun taas esimerkiksi sukupuolten tasa-arvosta johtotehtävissä on vain vähän tutkittua tietoa. (Piggott ym., 2022, 46.)

Naiset pelaavat monella tapaa alalle pääsyn esteistä huolimatta (Taylor, 2006, 123). Vaikka Taylorin (2006) tutkimuksesta on aikaa, tyypillinen mielikuva pelaajasta liittyy edelleen poikiin ja miehiin. Usein naiset ja tytöt, jotka pelaavat maskuliiniseksi määriteltyjä pelejä (esimerkiksi ammuntapelejä), katsotaan yksinkertaisesti poikkeuksiksi. Aikaisemmat tutkimukset ovat saattaneet kuitata tällaisen ”epätyypillisyyden” tilastopoikkeamana, vaikka se tarjoaisi syvällisempää tietoa sukupuolesta ja pelaamisesta. (Taylor, 2006, 94.)

Vaikka huipulla pelaavien naisten määrä on pieni, on tärkeää, että keskustelu ei keskity pelkästään naisiin. Onkin ratkaisevaa huomata, että keskustelu sukupuolesta e-urheilukontekstissa liittyy laajempaan keskusteluun sukupuolesta, pelaamisesta ja teknologiasta (Rogstad, 2021, 196; Ruotsalainen, 2022, 38). Toisin kuin esimerkiksi perinteisessä urheilussa, e-urheilussa suorituskyky ei ole riippuvainen fyysisistä kyvyistä (Piggott ym., 2022, 46). Pelaaminen on kuitenkin historiallisesti kuulunut tietyille väestöryhmälle, johon kuuluivat valkoihoiset, keskiluokkaiset pojat ja miehet, joilla on ollut käytettävissään tietokone (Taylor, 2012, 128). Maskuliinisuus on keskeinen käsite e-urheilussa, koska se selittää alan sukupuolittumista. (Taylor, 2012, 110.)

Maskuliinisuutta voidaan tyypitellä eri tavoin. Ruotsalaisen (2022, 68) mukaan e-urheilualan tutkimuksissa maskuliinisuutta on käsitelty lukuisilla eri termeillä, joilla pyritään ymmärtämään ja käsitteellistämään ilmiötä. Esimerkiksi hegemoninen maskuliinisuus edustaa perinteisiä stereotyyppioita miehistä ja

naisista. Se pyrkii patriarkaalisien maailman ylläpitämiseen ja puolustamiseen. (Taylor, 2012, 113.) Hegemoninen maskuliinisuus määrittää miehen olemukselle ahtaan sosiaalisen normin. Atleettinen maskuliinisuus korostaa voimaa, fyysisiä taitoja ja miesten dominanssia eli se on näin ollen melko samankaltaista kuin hegemoninen maskuliinisuus. Atleettinen maskuliinisuus liitetään tyypillisesti perinteiseen urheiluun ja ajatukseen vahvojen pärjäämisestä. (Taylor, 2012, 114.) Nörttimaskuliinisuus puolestaan painottaa älykkyyttä, tietotaitoa ja teknologiaosaamista. Sosiaalinen arvostus syntyy osaamisen ja tiedon hallinnan kautta. (Taylor, 2012, 111.)

Pelaaminen ja e-urheilu on mahdollistanut miehille ja pojille tilaisuuden olla maskuliinisia ilman, että he sopivat perinteiseen miehen stereotypiaan. Nörttimaskuliinisuus mahdollistaa kilpailun ja yhteisöllisyyden, mutta pelaajan ei tarvitse osallistua perinteiseen urheiluun liittyviin sosiaalisiin aktiviteetteihin tai perinteiseen fyysiseen toimintaan. (Taylor, 2012, 111.) Nörttimaskuliinisuus vapauttaa pelaajat perinteisestä miehen sosiaalisesta normista (Taylor, 2012, 116).

Pelaajan identiteetti on perinteisesti linkittynyt vahvasti nörttiyteen, joka ei itsessään ole sidottu tiettyyn sukupuoleen. Nörttiyteen yhdistetään tieto, taito ja tekniset ja tieteelliset taidot. (Taylor, 2012, 121.) Nörtti-identiteetti rakentuu usein halun kokea itsensä hyväksytyksi valtavirran kulttuurin ulkopuolella (Taylor, 2012, 111). Esimerkiksi pelaamista ja siihen merkittävästi käytettyä aikaa ei ole pidetty tyypillisesti sosiaalisesti hyväksyttynä kiinnostuksen kohteena aikuiselle. Pelaamisesta ja e-urheilusta on sittemmin tullut hyväksyttävää ajankäyttöä, eikä pelaaminen itsessään ole enää sidoksissa nörtti-identiteettiin (Taylor, 2012, 129).

Pelaaminen ja e-urheilu ovat luoneet ”turvallisen” tilan miehille ja pojille, jotka eivät sovi valtavirtaan. Joillekin pelaajille e-urheilu tarjoaa mahdollisuuden kyseenalaistaa ja koetella perinteisiä sukupuolinormeja sekä eristäytyä sosiaalisesti olemalla kuitenkin osa jotakin yhteisöä. Keskustelu siitä, mitä on nörttiys on nostanut esiin myös keskustelun maskuliinisuudesta e-urheilussa. (Taylor, 2012, 117.) Nörttiys liitetään e-urheilussa nimenomaan kilpailullisuuteen ja uskottavuuteen. Toisaalta e-urheilun status osana perinteistä urheilua ja sen hegemonista maskuliinisuutta määrittää myös perinteisen miehen roolia uudelleen. Femininisyys ja pelaamisen normalisoituminen ajankäyttönä saatetaan kokea uhkana alan kilpailullisuudelle. (Taylor, 2012, 118.) Taylor (2012, 126) esittää, että e-urheilualalla koetaan turhautuneisuutta siitä, että naiset saattavat saada epäoikeudenmukaista huomiota ja hyötyä sukupuolensa takia. Toksisuus ja vihamielisyys koskettaa kaikkia marginaaliryhmiä (Hayday & Collison, 2020, 198), eikä kohdistu pelkästään sukupuoleen tai seksuaaliseen suuntautumiseen.

E-urheiluun liittyy sitkeä mielikuva siitä, että naiset eivät pelaa tai nauti kilpailullisesta pelaamisesta (Ruotsalainen, 2022, 69; Taylor, 2006, 113). Käytännössä peliyhteisö rajoittaa ja säätelee naisten osallistumista. Hyväksytyt tapat tuoda esiin femininisyttä on sidoksissa alan historiaan ja aikaisempaan tutkimukseen. (Ruotsalainen, 2022, 69.) Niin pitkään kun naiset nähdään marginaalisena ryhmänä, eikä keskeisenä ja tärkeänä osana peliyhteisöä, rakenteellisista esteistä ei päästä eroon (Taylor, 2012, 113).

Naispelaajat joutuvat pohtimaan omaa identiteettiään ja sukupuolirooliaan tilanteessa, jossa sukupuoleen, teknologiaan ja urheiluun liittyvät ideologiat törmäävät keskenään. Keskustelu pyörii usein sen ympärillä, mikä on hyväksytty tapa olla naispelaaja ja mitkä pelit sopivat naisille. (Taylor, 2012, 122.) Naispelaajan normin raamit ovat tyypillisesti kapeat. Samoin kuin miespuoliset nörtit, nörttitytötkään eivät usein vastaa perinteisiä sukupuolinormeja (Taylor, 2012, 121). Toisaalta perinteinen feminiinisyys ei ole välttämättä ristiriidassa nörttiyden tai pelaamisen kanssa (Taylor, 2012, 123). Keskustelu feminiinisydestä tai maskuliinisuudesta ei pitäisikään olla sidoksissa sukupuoleen ja vastakkainasettelua tulisi välttää (Taylor, 2012, 118).

Taylor (2006, 107) on havainnut tutkimuksessaan, että melko usein samantyyppistä käyttäytymistä miehillä ja naisilla kutsutaan eri asioiksi ja muun muassa tittelit noudattavat sukupuolisia stereotyyppioita. Esimerkiksi pelin kilttaa hallinnoivaa miestä kutsutaan johtajaksi ja hänet nähdään tyypillisesti vahvana pelaajana. Samassa asemassa oleva nainen koetaan ennemminkin fasilitaattorina ja heitä saatetaan kehua heidän sitoutumisestaan ryhmään. (Taylor, 2006, 107.)

E-urheilu muodostuu erilaisista alakulttuureista ja yhteisöistä. Peli, pelialusta, kilpailumuoto, vaatimukset pelaajaa kohtaan ja kulttuuri vaikuttavat e-urheilualan sisäisiin yhteisöihin eri tavoin. (Rogstad, 2021, 202.) Osa yhteisöistä on monimuotoisempia ja erilaisuutta hyväksyvämpiä kuin toiset.

Pohdittaessa syitä, miksi naispelaajia on tällä hetkellä vähän e-urheilun huijilla, Taylor (2012, 123–124) nostaa esiin yleisesti kuullun argumentin, jonka mukaan naiset eivät yksinkertaisesti ole tarpeeksi hyviä. Argumenttiin sisältyy vanhentunut ajatus miesten ja naisten eroista, joiden mukaan esimerkiksi naisten silmän ja käden koordinaatiokyky ei ole yhtä hyvä kuin miehillä. Peleissä vaaditaan tyypillisesti nopeaa reaktionopeutta. Taylor (2012, 124) tuo esiin toisen tyypillisen teorian, jonka mukaan kuka tahansa voi pelata ja osallistua turnauksiin, joten jos naisia ei ole paikalla, syynä on se, että he eivät joko yritä tarpeeksi lujaa tai he eivät ole tarpeeksi hyviä. Tämä näkökulma olettaa, että sekä pelaaminen että e-urheilu ovat pohjimmiltaan individualistista ja meritokraattista. Teoria ei kuitenkaan ota huomioon pelaamisen sosiaalista luonnetta ja tapaa, jolla rakenteet muokkaavat alalle pääsyä ja mahdollisuuksia. (Taylor, 2012, 124.)

Piggott ym. (2022) ovat tutkineet kuinka organisatoriset rakenteet, prosessit ja käytännöt vaikuttavat valtarakenteisiin ja hallinnollisiin asemiin norjalaisissa e-urheiluorganisaatioissa. He havaitsivat, että rooleihin liittyy selkeää sukupuolierottelua ja että organisaatioiden rekrytointiprosessit tuottavat sukupuolten välistä epätasa-arvoa (Piggott ym., 2022, 54). Rekrytointiprosessit ovat epämuodollisia ja ne perustuvat olemassa oleviin verkostoihin ja taustoihin pelimaailmassa. Jos niiden varassa jatketaan, alan miesvetoisuus jatkuu ennallaan. (Piggott ym., 2022, 56.) Esimerkiksi norjalaisilla peliorganisaatioilla ei ole kovinkaan kunnianhimoisia tavoitteita palkata naisia johtotehtäviin (Piggott ym., 2022, 59). Osa edellä mainitun tutkimuksen haastateltavista nosti esimerkiksi esiin, että naisia ei ole suoritukseen liittyvissä rooleissa heidän organisaatioissaan, mutta naiset näkyvät luovissa rooleissa tai mediassa. Piggott ym. (2022, 54) pitivät merkittävänä esimerkkinä erään haastateltavan päätymistä tiettyyn rooliin, minkä hän



koki johtuvan sukupuolistereotyyppioista ja oletettuun käyttäytymiseen, ominaisuuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin naisena.

Taylorin (2012, 123) mukaan monet ammattimaisesti pelaavat naiset joutuvat jatkuvasti todistelemaan sitoutumistaan e-urheiluun. E-urheilupelaajat rakentavat uraansa tyypillisesti itsenäisesti neuvotellen ja muodostaen ammatti-identiteettiään pelaajayhteisön kautta, toisin kuin esimerkiksi perinteisessä urheilussa, jossa urapolku on verrattain selkeä. Naisten tie huipulle on usein täynnä ylimääräisiä esteitä. (Rogstad, 2021, 209.)

Fox ja Tang (2017, 1291) toteavat, että vaikka miehet kokevat naisia todennäköisemmin häirintää verkossa, naisten kokema häirintä on tyypillisesti vakavampaa. Vakavaksi häirinnäksi voidaan laskea esimerkiksi vainoaminen, seksuaalinen häirintä ja jatkuva häirintä. Edellä mainitun tutkimuksen mukaan naiset myös ilmoittivat miehiä korkeammasta emotionaalisesta ahdistuksesta. Tutkimuksen mukaan naisten kokema häirintä vaikuttaa merkittävästi heidän osallistumiseensa pelaamiseen. Organisaation kyky ja tapa reagoida häirintään myös vaikuttaa siihen, vetäytyvätkö naiset pelaamisesta. (Fox & Tang, 2017, 1301.)

Fox ja Tang (2017, 1302) ovat havainneet, että monet pelaavat naiset käyttävät erilaisia strategioita peittääkseen sukupuolensa ja välttääkseen häirinnän. Sen takia esimerkiksi kyselytutkimuksissa ei edes välttämättä nouse esiin sukupuoleen liittyviä häirintäkokemuksia. Tutkijoiden (Fox & Tang, 2017, 1303) mukaan ei olekaan riittävä tapa kartoittaa tilannetta kysymällä pintapuolisesti pelaajan kokemuksia häirinnästä vaan myös tarkentavia tai syvällisiä kysymyksiä tulisi esittää.

Monet nopeatempoiset ja tiimeittäin pelattavat pelit, kuten Counter-Strike edellyttävät tehokasta koordinointia, joka onnistuu parhaiten ääneen tapahtuvalla viestinnällä (Fox & Tang, 2017, 1302). Foxin ja Tangin (2017, 1301) tutkimuksen tulokset osoittavat, että selviytymisstrategioita tulee lisää, kun viestintä tapahtuu tietokoneen välityksellä tyypillisten organisaatiokontekstien ulkopuolella. Tämän takia olemassa olevat häirintää ehkäisevät ja käsittelevät toimintamallit tulisi päivittää. Kattavassa pelikohtaisessa toimintamallissa tulisi pohtia esimerkiksi, kuinka digitaalinen ympäristö vaikuttaa häirinnän esiintymiseen, minkälaista häirintää ilmenee ja mitkä toimenpiteet ovat ennaltaehkäiseviä.

Taylor (2012, 122–123) nostaa esiin, että pelikulttuuriin kuuluu tyypillisesti uusien pelaajien "tulikoe", jossa heidän tietojen ja taitojen puutetta pilkataan ankarasti. Osa herjasta on seksististä ja tämä saattaa olla erittäin raastavaa joillekin erityisesti uutena pelaajana. Foxin ja Tangin (2017, 1290) sekä Taylorin (2012, 122–123) mukaan pelaavat naiset ovat kertoneet selviytymisstrategioiksi muun muassa oman sukupuolensa häivyttämisen käyttäjänimen tai avatarin valinnan avulla, kommunikoinnin välttämisen muiden pelaajien kanssa tai avun ja tuen hakemisen pelin sisältä ja ulkopuolelta. Myös Ruotsalainen (2022, 26) on tehnyt samansuuntaisia havaintoja ja nostanut esiin, että sukupuolen roolin ja näkyvien sukupuoleen liittyvien tuntomerkkien pienentäminen on jossain määrin yleistä naispelaajien keskuudessa. Rajuimmillaan naiset voivat käyttää vahvuutta ilmentäviä nimimerkkejä, käyttäytyä uhmakkaasti, osallistua herjanheittoon ja jopa heittää seksistisiä huomautuksia (Taylor, 2012, 123).

Osa tutkijoista nostaa kuitenkin esiin selviytymisstrategioiden ongelmia. Valitsemalla sukupuolensa naamioimisen pelaavat naiset vahvistavat tahattomasti käsitystä siitä, että he ovat pieni vähemmistö pelaajissa ja että pelaaminen on maskuliinista. Tällä tavalla häirintä on luonut hiljaisuuden kierteen, jossa vihamieliset hypermaskuliiniset pelaajat vaientavat naiset ja miehet, jotka tukevat naisten läsnäoloa peleissä. (Fox & Tang, 2017, 1304.) Toisaalta tällainen ajattelu-tapa syyllistää häirinnän kohteeksi joutuneita. Kierteen saa todennäköisesti katkaistua vain sillä, että naisia ja muita e-urheilualan vähemmistöryhmiä tulee ja tuodaan enemmän esiin. Tämä saattaa kuitenkin lisätä painetta yksittäiselle pelaajalle, joka toimii niin sanottuna tienraivaajana.

Pysymällä passiivisina ja jättämällä seksuaaliseen häirintään puuttumisen peliyhtiöt lähettävät pelaajille epäsuorasti viestin, että kyseinen käytös on hyväksyttävää. Seksuaalista häirintää kokeneet uhrin lopettavat pelaamisen, jos häiriökäyttäytymiseen ei puututa. (Fox & Tang 2017, 1303.) Peng ym. (2020) ja Scholz (2019; 2020) mainitsevatkin pelin julkaisijoiden ja -kehittäjien merkittävän vaikutusvallan toimialaan. Vaikka verkkopelaamisen häirintätapauksien estäminen on haastavaa, alan toimijoiden tulee etsiä aktiivisesti ratkaisuja, jos he haluavat pitää naispelaajat osallisina. Esimerkiksi League of Legends -peliin on lisätty tapoja ilmoittaa häirinnästä ja pyritty helpottamaan häirinnän havaitsemista. Tämä laskee kynnystä hakea apua. (Fox & Tang, 2017, 1303.)

Kuten perinteisessä urheilumaailmassa, mahdollisuus pelata hieman oman taitotasonsa yläpuolella olevien ihmisten kanssa ja heitä vastaan on avainasemassa taitojen kehittämisessä. Jos naiset ja muut e-urheilualalla aliedustetut ryhmät suljetaan pois esimerkiksi turnauksista, joissa he pystyisivät hiomaan taitojaan, he eivät pysty kilpailemaan samalla tasolla kuin miehet. (Taylor, 2012, 125.)

Vaikka ammattipelaamiseen liitetään käsitys siitä, että vain taidoilla on väliä, nykyaikainen e-urheilu on syvästi eriytynyt ja tyypillisesti naiset ja miehet pelaavat eri joukkueissa ja erillisissä turnauksissa. Tämä on ristiriidassa yleisen ajattelutavan kanssa, jonka mukaan ei ole mitään todellista syytä, etteivät miehet ja naiset voisi pelata yhdessä, toisin kuin perinteisessä urheilussa. Vaikka turnaukset ovat tyypillisesti avoimia kaikille, käytännössä kilpailijat ovat miehiä, ellei erillistä naisten luokkaa ole järjestetty. Taustalla on todennäköisesti se, miten pelaajien ammattitaito on tyypillisesti kehittynyt ja miten joukkueet muodostuvat. (Taylor, 2012, 125.)

Taylorin (2012, 125) mukaan reaktiot turnauksissa järjestettäviin naisten luokkiin vaihtelevat vastahakoisen hyväksynnän ja suoran herjan heiton välillä. Osa esittää huolenaiheekseen, että resurssit, kuten sponsorointi, palkintorahat, joukkue- ja turnauspaikat, ovat niukkoja ja ne tuhlataan pelaajiin, jotka eivät ole parhaita, mutta saavat ne vain sukupuolensa takia. Osa on puolestaan sitä mieltä, että naisille suunnatut turnaukset eivät ole taitoja testaavia tapahtumia, vaan julkisuustempauksia, joiden tarkoituksena on kerätä huomiota. (Taylor, 2012, 126–127.)

Toiset, usein naispelaajat itse, ovat pragmaattisempia kannattaessaan eri sukupuolten jakoa omiin sarjoihinsa. He tunnistavat tyypillisiä rakenteellisia tekijöitä, jotka estävät naispelaajia saavuttamasta kilpapelamisen huippupaikkoja.

Lisäksi he argumentoivat, että e-urheilun ja pelaajien itsensä kannalta on tärkeää edistää naisten tavoitteellista pelaamista, jotta naiset pystyvät suoriutumaan samalla tasolla kuin miehet. (Taylor, 2012, 126.)

Piggottin ym. (2022, 58–59) haastattelemat henkilöt eivät nostaneet esiin sukupuoleen liittyviä aiheita, ellei niistä erikseen esitetty kysymyksiä, vaikka haastattelut osoittivat naisten aliedustuksen norjalaisten e-urheiluorganisaatioiden johtotehtävissä. Useat haastateltavat (miehet ja naiset) väittivät jopa, että e-urheilussa ei ole sukupuolten väliseen eriarvoisuuteen liittyviä ongelmia. Tutkimus osoitti, että alan miesvaltaisuutta ei nähty suurena ongelmana ja tasa-arvoa edistävien toimien esteenä koettiin resurssien puute (Piggott ym., 2022, 59–60).

Sukupuolen roolia peleissä ja pelikulttuurissa on tutkittu paljon. Tutkimukset osoittavat, että pelit ja niiden hahmot ovat pitkään ylläpitäneet perinteisiä sukupuolimalleja, jotka harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta ovat tyypillisesti olleet maskuliininen mies ja esineellistetty, ei-pelattava naishahmo (non-player-character, NPC). Muita sukupuolimalleja ei ole juurikaan ollut ja sukupuoli esitetään binääriseksi. Tämän tyyppinen hahmosuunnittelu korostaa käsitystä siitä, että videopelit ovat maskuliinisia. (Ruotsalainen, 2022, 23.) Pelattavat hahmot ovat keskeisessä osassa peliin syventymisessä ja yhteisön rakentamisessa virtuaalisissa maailmoissa. Pelaajat pystyvät myös ilmaisemaan henkilökohtaista identiteettiään pelihahmojen avulla. (Taylor, 2006, 110.) Mahdollisuus valita samaistuttava pelihahmo luo pelin sisäisiä roolimalleja, jotka voivat kannustaa esimerkiksi naisia osallistumaan (Hayday & Collison, 2020, 204). Roolimallit voivat olla erityisen tärkeitä nuorille pelaajille, jotka vielä rakentavat omaa identiteettiään.

#### **2.4.4 Nuorten pelikenttä**

Kilpailullisen e-urheilun pelaaminen painottuu selkeästi nuoriin pelaajiin (Mangeloja, 2020; Kinnunen ym., 2022). Fysiologiset rajoitteet lisääntyvät yli 25-vuoden iässä, joka heikentää suorituskykyä kilpailutasolla. Tämä on havaittavissa kaikissa kilpaurheilulajeissa, joissa tarvitaan nopeita refleksejä. (Mangeloja, 2020, 34.) Pelaajabarometri 2022 mukaan Suomen aktiivisimmat kilpapelaajat ovat 10–19-vuotiaita. Toiseksi aktiivisimmat kilpapelaajat ovat 20–29-vuotiaita. (Kinnunen ym., 2022, 40.) 30–39-vuotiaat pelaavat kilpapelejä aktiivisesti vielä jonkin verran, mutta esimerkiksi 40–49-vuotiaat eivät osallistu kilpapelaamiseen aktiivisesti. Tätä vanhemmat eivät juurikaan pelaa kilpailullisesti. (Kinnunen ym., 2022, 39; Mangeloja, 2020, 28). Toisaalta vanhempien ikäryhmien kilpapelaaminen voi yleistyä nykyisten kilpapelaajien ikääntyessä (Kinnunen ym., 2022, 41). Aktiivisten kilpapelaajien osuus koko Suomen väestöstä on 3,1 % (Kinnunen ym., 2022, 39).

E-urheiluun sisältyy erilaisia pelityyppejä, pelialustoja ja pelejä. Eri pelit vaativat tyypillisesti erilaisia taitoja ja onnistuminen edellyttää erikoistumista tiettyyn peliin. Esimerkiksi ajopelit vaativat erilaista harjoittelua ja taitoa kuin ammuntopelit. (Mangeloja, 2020, 34.) Suurimmat palkintorahat liikkuvat suosituimmista peleissä, muun muassa Counter-Strike ja Dota 2, ja ne vaativat

tyypillisesti nopeaa reaktiokykyä ja sorminäppäryyttä (Mangeloja, 2020, 32). Muun muassa nämä tekijät ohjaavat eri pelien ikäjakaumaa.

Kilpailullinen pelaaminen on globaalisti enenevässä määrin osa nuorten elämää. Tästä huolimatta useat vanhemmat pitävät sitä yhä lapsellisena ja jopa haitallisena ilmiönä. (Siutila ym., 2022, 41.) Kansainvälistä vertailevaa tutkimusta on aiheesta niukasti, mutta voidaan perustellusti väittää, että pelaaminen koetaan Suomessa poikkeuksellisen myönteisesti (Siutila ym., 2022, 42). E-urheilun ohjattu toiminta ja siihen liittyvät sosiaaliset rakenteet voivat lisätä vanhempien avoimuutta, joka puolestaan voi edesauttaa nuorten positiivisen harrastussuhteen muodostumista. Lisäksi pelaamista ja e-urheilua ohjaavat harrastus- ja kilpailuorganisaatiot tukevat pelaavien lasten ja nuorten kokonaisvaltaista kasvua ja kehitystä niin urheilijoina kuin yksilöinä. (Siutila ym., 2022, 57.)

Siutila ym. (2022) tutkimus osoittaa, että Suomesta puuttuu edelleen ohjattu e-urheilutoiminta ja selkeä pelaajapolku. Esimerkiksi eräällä haastatellulla nuorella pojalla oli konkreettisia tavoitteita menestyä SM-kilpailuissa. Lisäksi hän pelasi lukuisia tunteja viikossa ja osallistui harrastajatasoisen kilpailuihin. Hän ei kuitenkaan käynyt ohjatuissa treeneissä, eivätkä hänen kaverinsa ja vanhempansa ilmeisesti tukeneet pelaamista. Toinen tutkimuksessa haastateltu mainitsi, että pelaamisesta puuttuu ohjattu toiminta. (Siutila ym., 2022, 48–49.) Jos pelaamista ei koe edes harrastukseksi, tietä kilpailulliseen pelaamiseen voi olla vaikea nähdä. Vaikka Siutilan ym. (2022) tutkimusaineisto rajoittuu aktiivisesti pelaaviin turkulaisiin poikiin, voidaan tutkimuksen tulokset perustellusti yleistää kattamaan koko Suomen tilannetta.

Nuorten e-urheilun henkilökohtainen motivaatio vaihtelee heidän asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Toiset pelaavat menestyäkseen, kun taas toisille pelaaminen tarjoaa viihdettä ja nautintoa. (Siutila ym., 2022, 56.) Tyypillisesti joukkueissa pelaavilla on astetta vakavampi asenne pelaamiseen (Siutila ym., 2022, 48). Pelaamiseen kuuluu vahva sosiaalinen ulottuvuus, joka toimii henkilökohtaisen pelaamisen kehityksen kannustimena, mittarina ja peilinä (Siutila ym., 2022, 56). Pelaamisessa jatkuva kehitys ja omien taitojen parantaminen on keskeinen piirre riippumatta siitä, pelataanko kilpailullisesti vai viihteellisesti (Taylor, 2012, 125; Siutila ym., 2022, 49). Pelaamista ei koeta mielekkääksi, jos kehittymismahdollisuuksia ei ole (Siutila ym., 2022, 49).

Mangelojan (2020, 30) tutkimuksen mukaan e-urheilijat ovat saaneet suurimmat palkintotulonsa noin 22-vuotiaana. Sama tutkimus (2020, 31) nostaa esiin, että iän karttuminen heikentää merkittävästi mahdollisuuksia e-urheilusta saataviin palkintorahoihin. Esimerkiksi kukaan eniten ansainneista e-urheilijoista ei ole saavuttanut suurimpia voittojaan enää yli 30-vuotiaana. Scholz (2019, 67) kiteyttää, että kilpailullinen pelaaminen on pääasiassa mahdollista nuorena ja tyypillisesti kilpapelajaajan ura on lyhyt. Toisaalta peliuran kesto ei selitä pelimenes- tystä. Mangeloja (2020, 32) vertaa e-urheilua perinteiseen urheiluun ja toteaa, että tyypillisesti perinteisessä urheilussa menestyvät ovat harjoitelleet ja kilpailleet pitkään. Sen sijaan e-urheilussa saattaa päästä kansainväliselle huipulle verrattain lyhyenkin harjoittelun ja kokemuksen kautta. E-urheilijan ura kestää keskimääräisesti 6,7 vuotta. (Mangeloja 2020, 32.)

Kuten perinteisessä urheilussa, e-urheilijoilla on verrattain lyhyt ajanjakso, jolloin he voivat kilpailla korkeimmalla tasolla. Kilpapelajaauran päätyttyä pelaaja voi jatkaa uraansa esimerkiksi valmentajana, analytikkona, koordinaattorina, juontajana tai selostajana. Toisaalta sopivaa roolia tai työmahdollisuuksia e-urheilun parissa ei välttämättä löydy. Pelaajat aloittavat uransa tyypillisesti nuorena ja saattavat laiminlyödä koulutuksensa, joka saattaa jättää entisen kilpapelajaajan tyhjän päälle. (Scholz, 2019, 70.)

Yhtenäisten johtamisen käytäntöjen hyödyntäminen nuorten pelaajien kouluttamisessa mahdollistaa hyvien toimintatapojen jakamisen ja pelaajien taitojen kehittämisen. Tällöin pystytään tunnistamaan potentiaalisesti vahvat pelaajat ja edistämään alan kestävyyttä. Pelaajien kouluttaminen edellyttää valmentajien, johtajien ja analytikoitten tukea, jotka ovat päteviä sekä elektronisen urheilun teknisissä asioissa että asiantuntijoita omilla aloillaan. (Nyström ym., 2022, 11.) Jos pelaajia kohdellaan vain ansaintavälineenä, ala ei kehity kestäväällä tavalla (Peng, 2020, 2). Entisten kilpapelajaajien kerryttämisen osaamisen hyödyntäminen onkin alalle tärkeää.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selventää ihmiskokemuksia sellaisena kuin ne ilmenevät todellisessa elämässä (Polkinghorne, 2005, 137). Tarkoituksena on löytää tosiasioita, mutta ei todentaa niitä. Tavoitteena on tarkastella tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kaikenkattavasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161.) Tutkimuksessa myös tiedostetaan, että todellisuus on moninainen. (Hirsjärvi ym., 2009, 161.) Yksilö ei ole koskaan tyhjiössä, vaan todellisuus muodostuu usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kieli ja muut vakiintuneet järjestelmät. (Bruner, 1991, 3.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimusstrategia on empiirinen eli kokeusperäinen. Tutkimuskysymyksiä ja tavoitetta tukee kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pystytään tuottamaan syvällistä tutkimusaineistoa. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluvat muun muassa monipuoliset aineistonkeruumenetelmät ja aineistojen laajuus, tutkijan aktiivinen osallistuminen, tarkka harkinta otannan suhteen, aineiston perusteella tehtävä analyysi, hypoteesittomuus ja narratiivinen lähestymistapa. (Eskola & Suoranta, 1998; Alasuutari, 2011.) On lisäksi tavallista, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma ja tutkimusongelma voivat muuttua prosessin aikana. Eri tutkimusvaiheita voidaan tehdä samanaikaisesti ja aikaisempiin vaiheisiin voidaan palata, jotta tutkimuskysymyksiä voidaan tarkentaa aineiston keruun aikana. (Tuomi & Sarajärvi, 2019.)

Laadulliset tutkimusmenetelmät tuottavat sanallista aineistoa. Sanallinen aineisto koostuu keskenään riippuvuussuhteessa olevista sanoista, jotka muodostavat monimutkaisia lauseita ja kokonaisuuksia. Tällaista aineistoa on haastavaa muuttaa numeerisiksi arvoiksi. (Polkinghorne, 2005, 138.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset ohjaavat sitä, millaista aineistoa on tarkoituksenmukaista kerätä ja minkälaista analyysimenetelmää tulisi soveltaa (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori, 2010; Alasuutari, 2011). Toisaalta aineiston ominaisuudet asettavat rajoituksia sille, millaista teoreettista viitekehystä voidaan käyttää ja millaisia menetelmiä on mahdollista hyödyntää. Valinta teoreettisen viitekehysten ja siihen soveltuvan menetelmän välillä on merkittävä tutkimuksen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa tämä päätös on erityisen haastava, koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleensä tarkastelemaan ilmiötä monista eri näkökulmista ja kyseenalaistamaan vakiintuneita käsityksiä. Siksi laadullisessa tutkimuksessa pyritään keräämään monipuolista aineistoa, joka mahdollistaa erilaisten tarkastelutapojen käytön. Tutkijan tulisi pystyä vaihtamaan vapaasti näkökulmaa aineiston tarkastelussa, eikä aineiston tulisi olla rajoittunut yhteen tiukkaan metodologiseen lähestymistapaan. (Alasuutari, 2011.)

## 3.2 Aineisto ja sen keruu

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun tarkoituksena on tarjota näyttöä tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto toimii perustana, jolle tutkimustulokset perustuvat. Tutkimusta laadittaessa tutkija valitsee katkelmia aineistosta havainnollistaakseen tuloksia ja näyttääkseen lukijalle, miten tulokset johdettiin aineistosta. (Polkinghorne, 2005, 138.) Tutkijan ei tule jättää analysointia pinnalliseksi vaan perehtyä aineistoon mahdollisimman tarkoin, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan kattavaa tietoa (Polkinghorne, 2005, 141). Laadulliselle aineistolle on tyypillistä sen monipuolisuus, monimutkaisuus ja monitahoisuus. Tällainen aineisto kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa kieltä ja kulttuuria. (Alasuutari, 2011.)

Aineiston keruun menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska e-urheilu on alana verrattain tuore ja koska aiheesta ei juurikaan ole empiiristä tutkimusta, erityisesti Suomessa. Puolistrukturoitu haastattelu antaa enemmän roolia haastateltaville, mutta aineisto ei rönsyile liikaa. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun aihepiirit eli tema-alueet ovat tyypillisesti tiedossa, mutta haastattelukysymyksiä ei ole muotoiltu tarkasti ja kysymyksiä ei esitetä tietyssä järjestyksessä (Hirsjärvi ym., 2009, 208.) Suurin osa laadullisen tutkimuksen haastatteluista suoritetaan yksilöhaastatteluina tai kahden hengen ryhmän haastatteluina (Polkinghorne, 2005, 142). Eri tyyliset haastattelutyypit sopivat eri tutkimusaiheisiin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tutkimuksen teemat voivat olla sensitiivisiä joillekin haastateltaville ja luottamuksellisuus oli helpompi saavuttaa kuin ryhmähaastattelussa. Yksilöhaastattelu voi antaa mahdollisuuden

keskustella aiheista syvällisemmin ja helpottaa jokaisen haastateltavan mielipiteiden esilletuomista.

Hirsjärvi ym. (2009, 205) sekä Polkinghornen (2005) mukaan haastattelu on ollut laadullisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelun vahvuutena on sen joustavuus aineistonkeruumenetelmänä, jolloin esimerkiksi haastattelun pituutta, järjestystä ja vastausten tulkintaa voidaan muuttaa tutkimuksen tarpeen mukaisesti (Hirsjärvi ym., 2009, 205). Toinen hyvä puoli on, että haastattelujen avulla voidaan saada lisää ajankohtaista tietoa ilmiöstä, josta on tarjolla vähän tieteellistä tutkimusmateriaalia. Toisaalta haastatteluaineisto on aina tilanteeseen ja kontekstiin sidonnaista, joka tulee muistaa tuloksia tulkittaessa (Hirsjärvi ym., 2009, 207).

Haastattelijan taidot vaikuttavat siihen, mitä tietoa ja miten käyttökelpoista aineistoa haastatteluista saadaan (Polkinghorne, 2005, 142). Haastatteluihin saattaa liittyä monen tyyppisiä haasteita tutkijan näkökulmasta. Yksilöt kokevat asioita eri tavalla ja heidän kykynsä ilmaista kokemustaan saattaa vaihdella suuresti (Polkinghorne, 2005, 138). Osa henkilöistä on myös luonnostaan puheliaampia kuin toiset. Kommunikaatio voi myös tuottaa vaikeuksia, vaikka haastattelijat ja haastateltavat puhuisivat samaa kieltä. Väärinymmärryksen riski kasvaa erityisesti, jos osapuolet ovat eri kulttuureista tai puhuvat äidinkielenään eri kieliä. Esimerkiksi kielellisten vertauskuvien käyttö voi johtaa väärinkäsityksiin ja kielen nyanssit saattavat kadota. Haastattelijan tulee osata tulkita saatuja vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa (Hirsjärvi ym., 2009, 207). Myös jokaisella toimialalla on alalle tyypillisiä sanoja ja sanontoja, eikä e-urheilu ole poikkeus tästä.

Tutkimuksen kannalta haastateltavien valinta on kriittistä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tutkittavan aiheen ymmärtämiseen, eikä niinkään sen esiintymiseen yleisesti (Polkinghorne, 2005, 139). Siksi haastateltavien valinta ja yksittäisten haastattelujen merkitys korostuu. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset määrittävät pitkälti valintaa. Nämä molemmat vaikuttavat esimerkiksi siihen, valitaanko haastateltaviksi henkilöitä, joilla on mahdollisimman samantyyppisiä vai erilaisia kokemuksia. Tehdyt valinnat joko tukevat tai kyseenalaistavat tutkimusolettamia. (Polkinghorne, 2005, 141.) Tarkoituksenmukainen valinta voi olla työlästä ja aikaa vievää, mutta valintaprosessissa oikominen voi johtaa aineiston vääristymään ja virheellisiin johtopäätöksiin. Polkinghorne (2005, 141) korostaakin, että tutkimuksen validiteetti ja luotettavuus kärsivät vaillinaisesta valintaprosessista. Tämän lisäksi tulisi pohtia, miten haastattelukysymykset on muotoiltu. Asianmukaisesti muotoillut kysymykset eivät ohjaile haastateltavaa ja näin ollen vääristä tutkimustuloksia.

Haastattelukysymykset muotoiltiin eri painotuksin taustaorganisaatiota ja pelitiimiä tai muita sidosryhmiä edustaville henkilöille. Haastattelukysymyksiä ei esitetty haastateltaville tietyssä järjestyksessä vaan vapaasti keskustelun edetessä. Haastattelutilanteista pyrittiin tekemään tiettyihin teemoihin liittyviä keskusteluja. Haastattelun pohjana oli haastattelukysymyksistä muodostettu runko, jota sovellettiin joustavasti kussakin haastattelussa. Haastattelurunko löytyy



liitteestä. Pääasialliset teemat haastatteluissa liittyivät e-urheilun johtamiseen, liiketoimintarakenteisiin ja tavoitteisiin sekä monimuotoisuuteen.

Haastateltavat valittiin suomalaisen e-urheilualan ammattimaisista toimijoista. Toimiala on tällä hetkellä miesvaltainen, joten suurin osa haastateltavista oli miehiä. Tutkimuksen kannalta oli perusteltua valita johtotehtävissä toimivia henkilöitä, jotta saatiin todenmukainen kuva organisaation toiminnasta ja johtamisesta. Yhtä lailla oli tärkeää saada pelitiimin näkökulmia osaksi tutkimusta. Lisäksi monimuotoisuuden näkökulmasta oli olennaista saada mukaan eri demografisia muuttujia edustavia henkilöitä. Tutkimuksessa haluttiin perehtyä nimenomaan suomalaiseen kilpailulliseen e-urheiluun ja koska toimiala on vielä verrattain pieni, yksilösuojan vuoksi haastateltujen identiteetti on kodifioitu ja sitaattikatkelmissa käytetään pseudonyymejä. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän ja pseudonymisoidut tiedot heistä on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Tutkimusta varten haastatellut henkilöt.

Haastateltava	Asema	Rooli	Sukupuoli	Ikä	Kesto (min)	Litteroitu aineisto (sivumäärä)
T1	Johtotehtävä	Taustaorganisaatio	Mies	39	70	14
T2	Johtotehtävä	Taustaorganisaatio	Mies	49	60	15
T3	Johtotehtävä	Taustaorganisaatio	Mies	34	85	20
V1	Entinen kilpapelaja, valmentaja	Taustaorganisaatio / pelitiimi	Mies	32	55	15
M1	Pelaaja, vaikuttaja	Muu sidosryhmä	Nainen	30	60	15
M2	Entinen kilpapelaja, vaikuttaja	Muu sidosryhmä	Nainen	29	55	13
M3	Entinen kilpapelaja, vaikuttaja	Muu sidosryhmä	Nainen	36	74	16
				<b>Yhteensä</b>	<b>459</b>	<b>108</b>

Haastateltaville lähetettiin tiedote tutkimuksesta, jossa kerrottiin tutkimuksen sisältö ja haastattelun tarkoitus, sekä tietosuojailmoitus etukäteen tutustuttaviksi. Kaikki haastateltavat tiesivät haastattelun aihealueet ja teemat ennen haastattelua. Haastattelut järjestettiin kevään ja kesän 2023 aikana Teams-videopuheluin. Haastattelut kestivät 55 minuutista 85 minuuttiin. Kaikkien haastattelujen yhteenlaskettu kesto oli 459 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, jonka jälkeen ne litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasanaisesti. Litteroinnissa säilytettiin haastateltavien puheen luontainen muoto, mutta taukoja, täytesanoja ja äännähdyksiä ei litteroitu. Ne eivät ole olennaisia analyysille tai tutkimuskysymyksiin vastaamiselle, eivätkä ne näin ollen vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 108 sivua.

### 3.3 Analyysimenetelmä

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on selventää aineistoa ja luoda uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena on kiteyttää aineisto tiiviimmäksi säilyttäen samalla sen asiasisältö. (Eskola & Suoranta, 1998; Alasuutari 2011.) Analyysillä pyritään muuttamaan hajanainen aineisto selkeäksi ja merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. On olemassa lukuisia tapoja analysoida laadullisia aineistoja, ja näitä menetelmiä kehitetään jatkuvasti. Käytännössä eri analyysimenetelmät usein limittyvät toistensa kanssa, eivätkä ole selkeästi erotettavissa toisistaan. Lisäksi harvoin voidaan soveltaa vain yhtä analyysimenetelmää. Analyysimenetelmän valinta riippuu jossain määrin aineiston laadusta. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Aineiston analysointi voidaan aloittaa aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Vaikka tutkijalla olisi etukäteistietoa ja -käsityksiä tutkimuskohteesta, niiden ei anneta vaikuttaa aineistosta itsestään nouseviin teemoihin. Toisaalta analysoinnissa voidaan käyttää joko jonkinlaista teoriaa tai ottaa käyttöön tietoisesti jokin enemmän tai vähemmän teoreettisesti perusteltu näkökanta. (Eskola & Suoranta, 1998.) Toisaalta Alasuutari (2011) korostaa, että aineistoa tarkastellaan aina tietyn teoreettisen ja metodologisen näkökulman kautta. Huomio tulee kiinnittää siihen, mikä on olennaista teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta, vaikka sama aineisto voisikin tarjota monia eri näkökulmia saman tutkimuksen puitteissa. Käytännössä täydellinen aineistolähtöisyyden toteuttaminen on mahdotonta (Hyvärinen ym., 2010).

Aineiston keräämisen jälkeen se käydään läpi, järjestetään ja rajataan. Aineiston analyysi sisältää yleensä teemojen tai ilmiöiden vertailun ja tulkintasääntöjen muodostamisen. (Hyvärinen ym., 2010.) Alasuutari (2011) jakaa laadullisen analyysin kahteen osaan, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Ensinnäkin aineistosta johdetaan niin sanottuja raakahavaintoja, jotka yhdistetään toisiinsa pelkistämällä. Aineistomassasta tehdään helpommin hallittava kokonaisuus eli tavoitteena on löytää yhteinen ominaisuus tai yleinen sääntö, joka pätee kaikissa aineiston tapauksissa. Samalla voidaan löytää aineistosta poikkeuksia, jotka mahdollistavat tutkimuskysymysten kriittisen arvioinnin. Aineistoon perehtyminen auttaa tutkijaa havaitsemaan ja arvioimaan kriittisesti myös omia odotuksia, jotka kohdistuvat aineistoon ja lopulta tutkimustuloksiin. Aineiston luokittelu ryhmiin ei ole vielä varsinaista analyysiä, vaan se toimii alkuvaiheen apuna. (Hyvärinen ym., 2010.) Havaintojen yhdistämisessä ajatuksena on, että aineistossa katsotaan olevan esimerkkejä ja otoksia samasta ilmiöstä. Jos useat haastateltavat antavat toisistaan riippumatta samanlaisia vastauksia, voidaan kerättyä tietoa pitää yleisesti luotettavana. Havaintojen yhdistäminen yhteisten piirteiden perusteella ei kuitenkaan tarkoita, että laadullisen analyysin pyrkimyksenä olisi määritellä tyyppitapauksia, keskivertoyksilöä tai niin sanottua yleistä mielipidettä. Laadullisessa analyysissä ei myöskään voida käyttää tilastollisia todennäköisyyksiä todisteena tutkittavasta ilmiöstä. On esimerkiksi harvoin järkevää tai resurssien puitteissa mahdollista kerätä niin monta

haastattelua, että yksilöiden väliset erot olisivat tilastollisesti merkittäviä. (Alasuutari, 2011.)

Alasuutari (2011) puhuu laadullisen analyysin toisesta vaiheesta arvoituksen ratkaisemisena, jota voidaan kutsua myös tulosten tulkinnaksi. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa käytännössä merkityksien luomista tutkittavasta ilmiöstä. Merkitykset perustuvat tuotettuihin johtolankoihin ja saatavilla oleviin vihjeisiin. Aineistosta johdetut merkitykset eivät ole objektiivisia vaan tutkijan omia tulkintoja ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998; Hyvärinen ym., 2010). Päinvastoin kuin yleisesti ajatellaan, kieli ei toimi sosiaalisen todellisuuden objektiivisena peilinä. Kieli on sosiaalisen todellisuuden tuote ja samanaikaisesti se luo todellisuutta. Erilaiset tarkoitukset ohjaavat kielen käyttöä. Tekstit eivät pelkästään kuvaa tapahtumia, vaan ne myös aktiivisesti rakentavat sosiaalista elämää. Toisin sanoen tekstit eivät ainoastaan heijasta kohteitaan, vaan ne ovat itse aktiivisia toimijoita, jotka luovat oman versionsa asioista. Laadullisten aineistojen analyysissä onkin tärkeää pitää mielessä, että jokainen teksti edustaa aina tietynlaista tulkintaa tai näkemystä kyseisestä aiheesta. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa aineiston analyysimenetelmänä on hyödynnetty teemoittelua. Teemahaastattelun teemat itsessään luovat jo eräänlaisen rakenteen aineistolle, jonka pohjalta voi aloittaa analyysin. Teemahaastattelun rungon luomisessa hyödynnetään sekä aiemman tutkimuksen teoreettisia näkemyksiä että mahdollista tutkijan omaa kokemusta. Haastattelurungon avulla pyritään erottamaan aineistosta ne osat, jotka liittyvät tutkittaviin teemoihin ja tutkimusongelman kannalta olennaisiin aiheisiin. On tärkeää huomata, että jo tässä vaiheessa tehdään ratkaisevaa tulkintatyötä poimimalla aineistosta merkittäviksi koettuja kohtia. (Eskola & Suoranta, 1998.) Aineisto ei itsessään tuota tulkintoja ja tutkijan tulisikin perustella valintansa nimenomaisten aineistokohtien esiin nostamiseen (Eskola & Suoranta, 1998; Hyvärinen ym., 2010). Laadullisen aineiston analyysissä jätetään tematisoinnin tuloksena saatavat sitaatit esiin. Teemoittelu nostaa aineistosta usein kiinnostavia näkökulmia, mutta ei itsessään tarjoa syvällistä analyysia ja johtopäätöksiä. (Eskola & Suoranta, 1998.) Alasuutari (2011) korostaakin, että empiirisesti tuotettuja havaintoja ei tulisi pitää suoraan tutkimuksen tuloksina. Sen sijaan havaintoja tulee käyttää polkuna, joka johdattaa tutkijan syvemmälle tutkittavaan aiheeseen. Polkuja seuraamalla pyritään muodostamaan johtopäätöksiä. Toimiva teemoittelu vaatii myös vuorovaikutusta teorian ja empirian välillä, joka näkyy tutkimuksessa niiden lomittumisena toisiinsa (Eskola & Suoranta, 1998).

Tämän pro gradu -tutkielman aineiston analysointi aloitettiin jo haastatteluja tehdessä. Havaintojen, ajatusten ja alustavien tulkintojen kirjoittaminen sekä pohdinta haastattelujen onnistumisesta voi Hyvärisen ym. (2010) mukaan tarjota pohjan analyttisille oivalluksille ja olla hyödyksi syvällisemmän analyysin vaiheessa. Tarkempi aineiston analysointi aloitettiin litteroidun aineiston lukemisella. Jokainen haastattelulitterointi käsiteltiin omana kokonaisuutena, josta esiin nousevat teemat korostettiin värikoodein. Tämän jälkeen värikoodatut sitaatit koottiin yhteen tekstiedostoon teemoittain. Aineiston laajuuden takia siitä

rajattiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset osat. Hyvärinen ym. (2010) korostavat, että valintojen on oltava harkittuja ja perusteltuja, ja niitä tulee noudattaa johdonmukaisesti. Aineiston teemojen selkiyttämiseen hyödynnettiin haastattelurunkoa.

Koottu aineisto luettiin uudelleen pohtien mikä on tutkimuksen kannalta olennaista ja miten nostetut sitaatit keskustelevat viitekehysten kanssa. Laadullisen analyysin ominaispiirteenä on, että aineisto ja tutkimuskysymykset ovat tiiviisti vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä mahdollistaa alkuperäisten tutkimuskysymysten kriittisen tarkastelun. (Eskola & Suoranta, 1998; Hyvärinen ym., 2010.) Aineistosta löydettiin yhteneväisyyksiä ja poikkeuksia suhteessa toisiin haastatteluihin ja valittuun viitekehykseen. Tutkimuskysymyksiä, aiheen rajauksia ja viitekehystä tarkennettiin analyysin edetessä. Vertailemalla alustavia luokkia tai teemoja keskenään ja pohtimalla niihin sopivia yhteneviä jäsentämisperiaatteita analyysi selkiytyy vähitellen esitettäväksi tuloksiksi (Hyvärinen ym., 2010). Tavoitteena on ymmärtää asioita haastateltavien näkökulmasta ilman tutkijan omia ennako-odotuksia. Analyysillä pyritään tarkastelemaan järjestelmällisesti sekä aineistosta muodostuvaa yleiskuvaa että siinä esiintyviä erityisen ratkaisevia yksityiskohtia (Hyvärinen ym., 2010).

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa mittaustulosten toistettavuuteen ja validiteetti puolestaan käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyyn mitata tarkasti sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym., 2009, 231). Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia ja reliabiliteettia käsitellään eri tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa ja onkin järkevämpää puhua tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä. Validiteetin eli luotettavuuden arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa kerätyn aineiston ja siitä tehtävien tulkintojen asianmukaisuuden tarkastelua. (Hyvärinen ym., 2010.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään korostamaan aineiston analyysin systemaattisuutta ja tulokinnan luotettavuutta. Analyysin yhteydessä avataan kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysiä ohjaavat periaatteet. (Hirsjärvi ym., 2009, 232; Hyvärinen ym., 2010.) Aineiston analyysin vahvuuksien ohella on olennaista esittää sen mahdolliset rajoitukset. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan keskustella tulosten läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä, mutta sillä ei tarkoiteta yleispätevyyttä laajemmassa joukossa. (Hyvärinen ym., 2010.) Polkinghorne (2005, 144) korostaa, että tutkimusaineiston luotettavuus riippuu tutkimuksen eheydestä ja rehellisyydestä.

Tutkijan itsekuri, työskentelyn järjestelmällisyys ja analyysivaiheiden selkeä kirjaaminen ja määrittely lisäävät samalla sekä tutkimuksen arvioitavuutta että antavat lukijalle käsityksen niistä konkreettisista toimista ja ajatteluprosesseista, jotka ovat johtaneet raportoitaviin tuloksiin (Hyvärinen ym., 2010). Aineistoa rajattaessa on tarpeen miettiä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimuksen eettiset kysymykset voivat liittyä muun muassa aineiston hankintaan,

sen käyttöön sekä tutkijan rehellisyyteen (Eskola & Suoranta, 1998). Esimerkiksi haastatteluaineiston keräyksessä yksi tärkeimmistä asioista on luottamuksellisuuden säilyttäminen tutkijan ja haastateltavien välillä (Polkinghorne, 2005, 144). Tutkijan tulee myös pohtia, vastaako valittu aineiston osa tutkimuskysymyksiin tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi täytyy arvioida, onko aineiston pohjalta tehty tutkimus luotettava ja tuottaako se jollain tavalla yleistettävää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hyvärinen ym., 2010.) Tutkijan kriittinen suhtautuminen omiin tutkimustuloksiin lisää tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa pyrittiin varmistamaan luotettavuuden ja eettisyyden toteutuminen kuvailemalla avoimesti, miten tutkija on toiminut, tehnyt päätöksiä, suorittanut analyysin sekä tulkinnut teoriaa ja kerättyä aineistoa tutkimuksen kuluessa. Esimerkiksi haastattelujen toteuttamista ja aineiston analyysiprosessia on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja todenmukaisesti. Tutkimusprosessissa on varmistettu, että haastateltavat tietävät tutkimuksen sisällön ja haastattelun tarkoituksen sekä informoitu heidän henkilötietojensa ja aineiston käsittelystä osana tutkimusta. Haastatteluaineisto anonymisoitiin literointivaiheessa poistamalla tunnistetietoja ja korvaamalla esimerkiksi yrityksen nimi hakasulkein [yrityksen nimi] haastattelusitaatteihin. Haastateltavien anonymisointi on perusteltu aiemmin luvussa 3.2. Aineisto ja sen keruu. Tutkimuksessa ei ole käytetty apuna tekoälysovelluksia. Lisäksi tässä pro gradu -tutkielmassa on noudatettu Jyväskylän yliopiston tietosuojakäytäntöjä ja hyödynnetty Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 E-urheilun toimintaympäristö

E-urheilu on ammattimaistunut ja kehittynyt myös Suomessa liiketoiminnaksi. Toiminta on omatoimisesti järjestäytyneenä ja suurelta osin yritysvetoista, koska vakiintunutta hallintorakennetta ei ole (Fox & Tang, 2017, 1294). Ala on jatkuvassa muutoksessa ja uusia toimijoita tulee alalle samalla kun vanhoja poistuu (Scholz, 2019, 36). E-urheilu on alana uusi ja nopeasti kasvava, mutta alalla ei ole valmiita rakenteita toiminnalle, joten kehittäminen tapahtuu haastateltavien mukaan paljolti kokeilujen kautta. Alan johtotehtävissä toimivat T1 ja T2 kuvailevat suomalaisen e-urheilun kehityskulkua seuraavasti:

Mä toki seurasin, kun ne [pelaajat] koitti suoriutua tuolla isossa maailmassa ja jossain vaiheessa sillä Suomi-rosterilla ne taisi päästä ihan muutaman pelin päähän international paikasta ja international on se suurin turnaus, mihin voit DOTA:ssa päästä. Ja tota sitten niissä kävi aina silleen, että ne pääsi tiettyyn pisteeseen asti ja sitten aina se tiimi hajosi kun ne hävisi. Kun niillä ei ollut tavallaan mitään kunnan organisaatiota siinä taustalla. Sitten mä oon, ärsytti se homma, että eikö täällä oikeasti Suomessa ole mitään tahoja, ketkä voisi tukea noita junnuja enemmän? (T1)

...ja edelleenkin sitä näkee paljon, että e-urheilussa on paljon semmoista, niitä intohimoja. Harrastelijoitahan tarvitaan, mutta sitten kun ruvetaan puhumaan liiketoiminnasta, niin sitten tarvitaan kyllä ihan ammattimaista tekemisistäkin. Se murroshan on vaikea monelle. [...] Että missä kohtaa se rupeaa luomaan siihen niitä rakenteita. (T2)

E-urheilussa on paljon potentiaalia liiketoimintana, mutta alan kehitykseen liittyy myös lukuisia haasteita (Peng ym., 2020, 1; Nyström ym., 2022, 9). Vahva painotus markkinalähtöisyyteen vaikuttaa alan pitkän aikavälin kestävyteen niin taloudellisesti kuin sosiaalisestikin. E-urheilualan kipukohdiksi esitetään inkluusiivisuus ja terveys, toimialan puutteellinen rakenne sekä kehittymätön liiketoimintalogiikka. (Nyström ym., 2022, 9). Haydayn ja Collisonin (2020, 206) mukaan kehittyvällä alalla on jouduttu keskittymään toimialan liiketoimintalogiikan rakentamiseen kestävän hallintomallin luomisen ja pelaajien hyvinvoinnista

huolehtimisen sijaan. Muutamat haastateltavista mainitsevat, että alalla on näkyvätöntä suvaitsemattomuutta ja syrjintää. Toisaalta haastateltava T1 toteaa, että e-urheilussa on terveempi ilmapiiri kuin monessa muussa urheilulajissa, esimerkiksi jalkapallossa. Aikaisemmassa tutkimuksessa korostetaan alan eri sidosryhmien merkitystä haasteiden ratkaisemisessa. Toisaalta eri sidosryhmillä on omat intressinsä ja strategiansa, joka vaikeuttaa esimerkiksi yhtenäisten standardien ja mittareiden luomista. (Nyström ym., 2022.) Haastatellut nostavat esiin samansuuntaisia havaintoja:

Meidän näkemys on se, että kaikki saa pelaa ja kaikkien pitää pystyä tulla toisien kanssa toimeen. Ja sen takia esports on makeeta kun tää on avointa ja porras, kynnyks on pieni päästä sisään, mutta sitten tulee näitä lieveilmiöitä totta kai. (T2)

Suomen huipputason CS sanotaan näin, niin siellä on tosi paljon sellaista kyräilyä ja se johtuu myös mun mielestä paljon siitä, että on niin pieni skene. Et jotenkin ajatellaan, että "no nyt noi menestyy, meidän pitäis menestyy". Ja esimerkiksi Suomen CS-joukkueet, niin tosi paljon aina uudestaan hajoaa ja näin, et verrattuna nyt maailmalla. Et on tosi semmoista niin kun... Se ei oo semmosta jatkuvaa tekemistä, kun monessa oikeesti huipputason että... Suomes on ongelmaa ton niin kun yhteisöllisyyden kanssa kyllä. [...] Ymmärrän toki, että koska on kilpaskene, niin sitten vähän kilpaillaan toisiaan vastaan, mut mä näkisin, että kaikki hyötyisi niin paljon enemmän siitä, että jeesattaisiin toisia, koska samalla se skene kasvaa. Koko maailman, niin kun verrattuna muuhun maailmaan ja saadaan enemmän mahdollisuuksia, kun nyt jotenkin tuntuu, että näivetetään vähän toisia pois niin se harmittaa. Mä haluaisin paljon enemmän semmoista, niin kun Suomen esports-skenen yhdessä tekemistä... Et nyt ois niin hyvä tsäänsi mennä vähän niinku yhteen ja miettiä että mitä tehdään paremmin. [...] Se on valitettavaa ja se on ollu ongelma ja se tiedostetaan laajasti koko Suomiskenessä, että se on Suomiskenen ongelma, et ei osata rakentaa pitkäjänteistä tekemistä, missä kaikilla on hyvä olla. (M1)

Useat haastateltavat tunnistavat Nyströmin ym. (2022) mainitsevat alan kehittymättömät ja epävakaa ansaintamallit. Esimerkiksi Twitchin, Blast.tv:n ja muiden suoratoistopalvelujen kautta pystytään tavoittamaan katsojia ja ottamaan haltuun uusia markkinoita (Scholz, 2019, 33), mutta livelähetykset eivät itsessään luo tuottoja e-urheiluorganisaatioille, koska niiden katsominen on ilmaista. T3 pohtii alan ansaintamalleja:

Jos mietit, niin Major Pariisit [turnaus] tai vastaavaa, mietit siellä kattoo miljoonat ihmiset sitä, eikä maksa mitään. Sieltä ei tuloudu, Blastilta ei tuloudu e-urheilujoukkueelle mitään medialähetyksistä. Et se on aika hankala, et se ekosysteeminä ei ruoki itseään vielä tää e-urheilu ja se on se haaste. (T3)

Nyströmin ym. (2022) tutkimus nosti yhdeksi alan kestävään kehitykseen liittyväksi teemaksi kehittymättömän liiketoimintalogiikan, joka sisältää ohjauksen ja tuen puutteen siirtyessä harrastajasta kilpapelajaksi. Haastateltavat tunnistavat ongelman ja painottavat pelikasvatuksen merkitystä alan kehittämisessä. T1 muun muassa mainitsee, että valtion tulisi tukea e-urheilua alana samalla tavalla kuin se tukee perinteisen urheilun junioritoimintaa.

Et meillä on se harrastepelaaminen, mutta kun meillä ei ole missään Suomessa vielä kunnan polkua siihen ammattilaispelaajaksi. Niin tällöinen toiminnan kehittyminen ja alueellinen kehittäminen, se vaatii sen, että siellä on se ruohonjuuritason pelikerhotoiminta, akatemiatoiminta ja se organisaatio, huippuorganisaatio. Et se polku

on selvä, et sä voit päästä ja kasvaa ja oppia ja saada oppia siltä niin kun paikalliselta e-urheiluorganisaatiolta. Ni se on tulossa enenevässä määrin. (T3)

Ehkä se ongelma tossa skenessä on, että kun ei ole semmoista pelaajan polkua niinku perinteisen urheilus, että se jääkiekkojuniorille on paljon vaihtoehtoja siellä tavallaan kiivetään ja se on se polku, että millä tasolla. Tässä kentässä vähän sellaista puuttuu, niin yritettiin sitten rakentaa palasia siihen itse. [...] Ongelma on se, että mistä sä lähet liikkeelle. Eli tässä on tää meidän akademia-CS kulmakin, että kun pelaajille ei oo sitä polkua. Et jos mä nyt haluaisin kehittyä ja oppia niin mikä se on semmonen junioripolku, et mistä mä pääsisin nyt... Kun mä tosiaan oon jääkiekkoilija, niin mä voin, niitä seuroja on pilvin pimein, et hakea sinne junioritoimintaa ja näin. Et esportissa vaan ei oikein sellaista ole. Vaikka iltapäiväkerhotoimintaa, jossa pääset vähän tutustumaan ja pikkuhiljaa joku vähän ohjaa sitä toimintaa. Niin semmoset rakenteet tietyllä tavalla vielä siit puuttuu. (T2)

Yhtenä just on toi pelaajapolun rakentaminen, et miten niitä nuoria naisia tai muunlaisia pelaajia saatais messiin, pelaan sieltä ihan alusta saakka ja kannustettua mukaan sinne toimintaan. Et kyl siinä isona tekijänä on mun mielestä se non-toxic ympäristön rakentaminen ja se, että yhteisönä pystytään tukemaan tietyl tapaa kaikkia. Et just junioritoiminnan rakentaminen mun mielestä on yks niitä avainjuttuja, koska jos me pystytään opettaa niitä tietynlaisia arvoja jo pienestä asti sille seuraavan ikäpolven pelaajakunnalle ni se on mun mielestä se yks iso asia. Et kyl täs voi sanoa, että vastuuhenkilönä on kaikki, ketkä järjestää minkäänlaista junnutoimintaa nuorille. Pitäis osata opettaa myös niitä positiivisia arvoja siihen, et miten otetaan kaikki mukaan ja tietyl tapaa, että miten voidaan tuoda niitä erilaisuuksien hyötyjä myös esiin. (M3)

Perinteisen urheilun liiketoimintamallit ovat yleisesti vakiintuneempia kuin e-urheilussa. On tyypillistä, että perinteisen urheilun organisaatiot ovat jonkin kattojärjestön, esimerkiksi Kansainvälisen Olympiakomitean jäseniä. Kansainvälinen Olympiakomitea muun muassa asettaa arvoja ja tavoitteita syrjinnän torjumiseksi ja tasa-arvon tukemiseksi (International Olympic Committee, ei pvm.). Piggott ym. (2022, 49) mainitsevat, että esimerkiksi Norjassa e-urheiluala ei ole organisoitunut kattojärjestön alaisuuteen, joka valvoisi arvojen tai tavoitteiden noudattamista. Suomessa kansallisena järjestönä toimii Suomen elektronisen urheilun liitto SEUL ry, joka on muun muassa Suomen Olympiakomitean jäsen (SEUL ry, 2023). SEUL ry:n jäseneksi hakeminen on vapaaehtoista, eivätkä kaikki suomalaiset e-urheiluorganisaatiot ole sen jäseniä.

Järjestöjen lisäksi turnausten järjestäjät pystyvät lisäämään säännöksiä alalle. Esimerkiksi turnausten järjestäjä ja tuotantoyhtiö ESL (aiemmin Electronic Sports League) on luonut sääntökirjan pelaajille, joukkueille ja sponsoreille, jotka osallistuvat ESL:n järjestämiin turnauksiin. Sääntöjen rikkomisesta voi seurata rangaistuspisteitä, pelikielto sekä välitön ja pysyvä diskvalifiointi. Rangaistusten tarkoituksena on estää ei-toivottua käytöstä. (Peng ym., 2020, 7–8.) Eräs haasteltava kuvailee alan sääntöjä ja niiden toimivuutta:

Mä oon aina ollu sitä mieltä, et peleissä pitäis olla kovemmat rangaistukset suoraan, et jos sä heittelet siellä jotain oikeesti tosi ikävää kommenttia tyyliin "tapa ittes", tämmösii, mitä tulee kanssa hyvin paljon tai vielä hirveempää saattaa olla. Et sais suoraan vaikka sen parin kuukauden bannin, eikä sen, että sä saat 2 päivän hiljennyksen chattiin. Mut sit toi bänniki on vähän justuinsa, että sittenhän vaa tehään uusia käyttäjiä ja sama homma jatkuu. (M2)



Aloitteita monimuotoisuuden edistämiseksi on tehty, mutta ne ovat vielä melko pintapuolisia. Esimerkiksi M1 mainitsee, että kansainvälisissä huippujoukkueissa monimuotoisuuden hyödyt on tunnistettu. Hän lisää, että erilaisista taustoista tulevia pelaajia ymmärretään paremmin kuin Suomessa. Haastatteluissa esiin nousivat esimerkiksi johtaminen ja erilaiset hankkeet. Esimerkiksi ESL toimii turnausten järjestäjänä ja kumppanina e-urheiluorganisaatioille. Haastateltava T2 mainitsee, että ESL on luonut ESL Impact -ohjelman. Ohjelman tarkoituksena on mahdollistaa Counter-Striken kilpailullinen pelaaminen turvallisessa ympäristössä naisille ja muille sukupuoleltaan marginaalisessa asemassa oleville. ESL painottaa, että peleissä sukupuolen sijaan ratkaisevassa asemassa ovat taidot. (ESL, ei pvm.). T2 jatkaa, että myös esimerkiksi Valorant on luonut vastaavanlaisen ohjelman nimeltään Game Changer. Haastateltava kokee, että tällaiset ohjelmat voivat rohkaista esimerkiksi tyttöjä pelaamaan.

Vaikka e-urheiluorganisaatiot eivät kuuluisi mihinkään kansalliseen tai kansainväliseen järjestöön, niillä saattaa olla omia vastuullisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyviä hankkeita. Fredman ja Deane (2013, 196) mainitsevat, että useissa organisaatioissa monimuotoisuus on sisällytetty ylätason missioihin ilman konkreettista panostusta asian edistämiseksi. He lisäävät, että tyhjä lupaus ilman aitoa ja johdonmukaista käyttäytymistä saavat aikaan enemmän haittaa kuin hyötyä. Tämä vaikuttaa työntekijöihin negatiivisesti. (Fredman & Deane, 2013, 197.) Haastateltava M1 kuvaa tilannetta Suomessa:

Sielläkin [ammattimaisesti pelaavien piirissä] on paljon tehtävää. Kyllä nää, taas kun puhun CS:stä, niin suomalaisammattilaisorganisaatiot, isoimpina nyt just ENCE ja HAVU, niin tekee myös paljon non-toksisuus-hankkeita ja pelaajat on tosi paljon siinä mukana ja kyllä he toimii silleen niinku pitääkin sen suhteen. Mut kyllä mä sanon, et siellä on myös todella paljon tekemistä, että se olisi viel proaktiivisempaa. Et tällä hetkellä mulla on vähän semmoinen viba, että se on, tehdään, kun pitää tehdä, että se ei tuu sillee tietyl taval, tiedätkö sydämestä? (M1)

Haastateltava T2 pohti erityisiä haasteita, jotka liittyvät monimuotoisuuden edistämiseen e-urheilussa. Esimerkiksi naispelaajan palkkaaminen tiimiin, jossa tämän poikaystävä pelaa, voi aiheuttaa organisaatiolle sisäisen haasteen, miltä päätös näyttää ulospäin. Haastateltava T2 nostaa huoleksi teennäisen kuvan muodostumisen. Tämä on saman tyyppinen löydös kuin Taylorilla (2012, 126–127), jonka mukaan jotkin henkilöt kokevat naisille suunnatut turnaukset julkisuustempauksina taitojen testaamisen sijaan. T2 mainitsee myös, että alan muutos monimuotoisemmaksi kestää oman aikansa. M1 korostaa, että muutos on välttämätön alan elinvoimaisuuden säilyttämiseksi ja että epäasialliseen käytökseen puuttuminen on kaikkien yhteisössä olevien vastuulla ja että pienilläkin hyvillä teoilla on suuri merkitys. Valmentajana toimiva V1 vetoaa nimekkäisiin pelaajiin roolimalleina erityisesti nuoremmille pelaajille. V1 jatkaa, että positiiviset esimerkit voivat kannustaa kaikenlaisia pelaajia pelaamaan. T2 ja M1 summaavat ajatuksiaan:

...et ihan nollatoleranssi, koska niin kauan, kun sitä tehdään tai niin kauan, kun siihen ei puututa, niin eihän tää skene kehity. (T2)

Sille skenelle itselleen pelkkää hyötyä [monimuotoisuudesta]. Siis mitä monimuotoisempi se on, niin sitä enemmän elinvoimaisempi se on. [...] Mitä monimuotoisempi siitä tehdään, sitä houkuttelevampi se on kaikille eri taustoille. Sitä enemmän ihmiset oppii toimimaan erilaisten... Et se tavallaan on semmoinen itseään ruokkiva, semmoinen hyvä lumipallo. (M1)

Haastateltu T1 kertoo, että heidän organisaationsa työskentelee alan inklusiivisuuden ja terveyden kehittämiseksi ja tukemiseksi. Hän mainitsee muun muassa positiivisina esimerkkeinä ja roolimalleina toimivien pelaajien palkkaamisen. Hyvien roolimallien luominen ja nostaminen esiin mediassa vauhdittaa muutosta. T1 lisää, että hän tiedostaa tyttöjen ja naisten pelaamiseen liittyvät ongelmat, mutta uskoo positiiviseen muutokseen. Haastateltavat nostavat samassa yhteydessä esiin e-urheilun erityisenä piirteenä sen, että kaikki voivat pelata lähtökohdistaan riippumatta.

Mun mielestä pelaamisessa on makee juttu se, että se on ihan sama mikä sun sukupuoli tai etninen tausta tai ikä tai muu on, niin sä voit ihan yhtä lailla pelata samassa pelissä. Mun mielestä se on just makee juttu, että joku 15-vuotias tyttö voi vaikka pelata 70-vuotiaan tyyppin kanssa Overwatchia tai että niillä on ne samat lähtökohdat pärjätä siinä pelissä ja harvoin niitä myöskään nostetaan esiin. [...] Mä haluan uskoa, että se asia tulee muuttumaan mitä pidemmälle mennään. Tuolta kun kasvaa nuoria niin mä haluan uskoa siihen, että ne näkee maailman eri tavalla ja kohtelee muita paremmin. (T1)

Just se et e-urheilussa ei se sukupuoli, eikä maarajat, eikä moni muukaan asia rajota sitä, että ei vois pelata samas joukkueessa ja mä näkisin sen nimenomaan hyötynä enemmän, ku minään muuna. (M3)

Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että e-urheilualan monimuotoisuutta pitäisi edistää ja siitä olisi hyötyä ammattimaiselle pelaamiselle. Tämä on linjassa Mossin (2019) inklusiivista johtajuutta koskevan tutkimuksen kanssa, jonka mukaan osallistavalla johtamisella voidaan lisätä luovuutta ja oma-aloitteisuutta sekä vahvistaa yksilöiden voimavaroja ja identiteettiä. Positiiviset vaikutukset synnyttävät hyvän kierteen. (Moss, 2019, 104.)

## 4.2 Osuuskunnan soveltuvuus e-urheilutoimintaan

E-urheilun toimintaympäristö on dynaaminen (Peng ym., 2020, 7) ja se on pääasiallisesti itsenäisesti organisoitunutta sekä yritysvetoista, koska alalla ei ole vakiintunutta hallinnollista rakennetta (Fox & Tang, 2017, 1294). Nyströmin ym. (2022) mukaan esimerkiksi organisaatioiden ja rakenteiden puute vaikuttaa e-urheilualan kestävään kehitykseen. Tavoitteellinen ja kestävä toiminta edellyttää organisoitumista. Osuuskunta voisi vastata näihin tarpeisiin hyvin, koska se on rakenne, johon on helppo liittyä ja siitä voi erota verrattain yksinkertaisesti. Osuuskunta muistuttaa luonteeltaan yhdistystä (Mähönen & Villa, 2021, 13). Osuuskuntamuotoinen organisaatio voidaan rakentaa joustavaksi ja jäsenistöön mukautuvaksi. Jäsenten taloudellinen panostus voidaan pitää verrattain vaatimattomana esimerkiksi jäsenmaksun suuruutta määritettäessä. Joustavuuden

vastapainona on kuitenkin vaihtuvan jäsenkunnan aiheuttama hallinnollinen työ, eikä tavoitteellinen toiminta ilman jäsenten riittävää sitoutumista ole todellisuudessa mahdollista. Samoin riittävä rahoitus on pystyttävä järjestämään jollakin tavalla, jos tarvittavia varoja ei voida kerätä jäsenkunnalta. E-urheilualan kehittymättömät ja epävakaut ansaintamallit (Nyström ym., 2022, 7) voivat myös vaikeuttaa tätä. T1 pohtii, että alkuvaiheessa organisaation rahoitukseen liittyy aina haasteita:

Me ei olla kertaakaan edes harkittu jakavamme mitään osinkoja tai muuta vaan se on aina haluttu, mikä on toki myös startup-yrityksissä niin kuin yleistä, että eihän sielläkään nyt hillota rahaa mihinkään pankkiin, vaan se aina laitetaan kasvuun se raha, jos halutaan kasvaa. (T1)

E-urheilussa taustaorganisaation vastuulla on huolehtia tarvittavista resursseista, vastattava hallinnosta, rekrytoinnista, sponsorisopimuksista ja markkinoinnista. Toiminnan jatkuvuus vahvistetaan junioritoiminnalla. (Kallinen-Kuisma & Auvinen, 2018, 37.) Juridisena muotona osuuskunta sopii taustaorganisaation tehtävien järjestämiseen. Osuuskunta voisi esimerkiksi toimia työnantajana e-urheilukoordinaattorille tai valmentajalle, se voisi hankkia sponsorisopimuksia ja muuta tukea, investoida pelikoneisiin, tehdä sitoumuksia pelitapahtumien järjestämisestä ja siten kehittää toimintaa ammattimaiseen suuntaan. Osuuskunnalla on käytettävissä erilaisia varainhankinnan keinoja (Mähönen & Villa, 2015, 349). Osuuskunnan jäsenet eivät kuitenkaan vastaa yrityksen vastuista (Osuuskuntalaki 421/2013), joten jäsenyys ei välttämättä ole merkittävä taloudellinen riski.

Haastattelujen perusteella osakeyhtiömuotoon on päädytty, koska yleisesti tiedetään, miten osakeyhtiö toimii. Esimerkiksi T2 toteaa, että hänen edustamansa e-urheiluorganisaation perustajan tavoitteena on ollut luoda ammattimainen organisaatio, jolla on myös kaupallisia tavoitteita ja osakeyhtiömuodon on nähty palvelevan tätä tarkoitusta hyvin. Muiden vaihtoehtojen pohdintaan ei edes ollut tarvetta.

Se on ollut aika selkeä silloin aikoinaan, [perustajan nimi] tän on perustanut, että tavallaan ollaan siinä kohtaa jo visioitu sitä, että täst rakennetaan jotain sen kokoista toimintaa, että osakeyhtiö on justifioitua. Että siinä kohtaa sitten joku RY tai yhdistys tai joku tällainen niin ei sitten. Ollaan selkeästi lähdetty rakentamaan ammattimaista organisaatiota sit pitkällä tähtäimellä. [...] Jos ammattimaista liiketoimintaa haluaa rakentaa, niin kyllä se osakeyhtiö sitten kuitenkin, siinä on etunsa sitten. Ja se just osakkaiden suhteen ja muutenkin niin sit kuitenkin on jo perusteltua. (T2)

Täytyy sanoa, että mullekin se osuuskuntatoimintamalli on itsellekin suhteellisen vieras. Suoraan oli vaan, että osakeyhtiömalliin. (T3)

Osuuskunta ei ole toimintamuotona tunnettu (Troberg, 2005, 458) ja siihen liittyy melko perinteisiä mielikuvia. Haastatteluissa pyydettiin arvioimaan organisaatiomuodon vaihtoehtona myös osuuskuntaa. Vaikka haastateltavat olisivat tunteet osuuskunnan toimintaperiaatteet pääpiirteittäin, sen rasitteena pidettiin perinteistä tai jopa harrastelijamaista mielikuvaa. Esimerkiksi T2 mieltää osuuskunnan liittyvän lähinnä jäsenpalveluiden tuottamiseen ilman laajempaa liiketä tai jonkinlaiseen kerhotoimintaan. Toisaalta organisaatiomuodon

valintaa haastattelussa pohtiessaan T1 kokee osuuskunnan voittoa tavoittelemattoman lähtökohdan kiinnostavana, koska hänen edustamansa organisaation tarkoituksena on nimenomaisesti alan kehittäminen, ei voiton tuottaminen. Tämä ei kuitenkaan ollut hänelle käytännössä merkityksellinen tekijä, koska kyseisessä osakeyhtiömuotoisessa organisaatiossa kertyvä tulos käytetään kasvun rahoittamiseen, eikä osinkojen jakaminen ole ollut tavoitteena.

Tavallaan mulle tulee aina osuuskunnasta mieleen joku tämmöinen, tiedät sä, joku vesiosuuskunta, että sulla on jotain semmoista niin kun yhteistä, mitä sä haluat tiettyllä tavalla jakaa ja siihen liittyy sitten kustannuksia ja näin. (T2)

Kyllähän tavallaan toi voisi toimia meidän, siinä mielessä, että kun varsinkin toi lause, että "sen pääasiallinen tavoite ei ole virallisesti voiton tai siis sen pääasiallinen tavoite ei virallisesti ole voiton maksimointi." Eli kun toihan ei ole ollu koskaan meidän pääasiallinen tavoite, se voiton maksimointi, vaan meidän pääasiallinen tavoite on ollu nimenomaan tän skenen kehitys ja tukeminen. Ja siitä syystä esimerkiksi meiltä muutamaan kertaan on kysytty, että miks me tehdään tappiota tai miks me, että jos meillä on ollu plussaa, niin miksi se on niin vähän ja muuta. Että kun meidän ei ole missään vaiheessa ollu tarkoitus tehdä tähän mennessä ainakaan mitään tulosta. (T1)

Osuuskunta perustuu jäsendemokratiaan (Moilanen ym. 2014, 231) ja sen tarkoituksena on jäsenten tukeminen. Tämä osin aatteellinenkin lähtökohta voisi sopia e-urheiluun uutena ja kehittyvänä toimialana. Varsinkin pienemmissä osuuskunnissa organisaatio voidaan pitää matalana ja jokaisen ääni kuuluvana (Moilanen, ym., 2014, 77). Trobergin (2009, 42) tutkimuksen havaintojen mukaan osuustoiminnalliset arvot ja periaatteet vaikuttavat myönteisesti jäsenten yhteistyöhön, sisäiseen motivaatioon, hyvinvointiin ja luovuuteen. Toisaalta periaatteisiin kuuluva jäsenten tasa-arvo voi myös vähentää luovuutta, jos jäsenet pitävät liian tiukasti sääntöihin. Menestyminen edellyttääkin yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita, sääntöjä, luottamusta ja solidaarisuutta. (Troberg, 2009, 43.) Haastateltavat nostavat näitä samoja asioita esiin ja kertovat tavoittelevansa näin toimivaa organisaatiota.

Sekä osakeyhtiö että osuuskunta ovat kansainvälisesti tunnistettuja yritysmuotoja. Suomessa osakeyhtiöt ovat kuitenkin osuuskuntia yleisempiä ja osuuskuntia on vaivannut jonkin asteinen tunnettuusongelma (Troberg, 2005, 458), joka tuli konkreettisesti esiin haastatteluissa. Osuuskuntalain uudistuksen 2013 eräänä tavoitteena olikin, paitsi parantaa osuuskuntien toimintaedellytyksiä, myös yksinkertaistaa lain kirjoitustapaa ja uudistaa sisältöä niin, että osuuskunnasta tulisi tunnetumpi myös yrityskenttää palveleville neuvonantajille ja varteenotettavampi vaihtoehto osakeyhtiölle. (HE 185/2012 vp, 19). Haastattelujen perusteella uudistuksen tavoite ei ole vielä täytynyt. Organisaatiomuodon valinnasta riippumatta toiminnan tueksi tarvitaan pitkäjänteistä johtamista.

### 4.3 Johtamisen piirteitä monimuotoisessa e-urheilussa

E-urheilualan kehittyessä myös johtamisen käytäntöjä tulee muuttaa ja kehittää tilanteiden vaatimalla tavalla. Nyströmin ym. (2022, 1) nostamia alan kestäväään

kehitykseen liittyviä haasteita liittyen inklusiivisuuteen ja terveyteen, toimialan puutteelliseen rakenteeseen ja kehittymättömään liiketoimintalogiikkaan voidaan ratkoa johtamisen käytännöillä. E-urheilun johtamiseen liittyvä aikaisempi tutkimus on vielä verrattain vähäistä, vaikka avauksia aiheeseen onkin tehty (mm. Taylor, 2012; Kallinen-Kuisma & Auvinen, 2018; Funk ym., 2017; Scholz, 2021; Falkenthal & Byrne, 2021; Piggott ym., 2022).

Stewartin ja Smithin (1999) listaamat urheilualan kymmenen piirrettä (esitetty taulukossa 3) sopivat ainakin osittain myös e-urheilun piirteiksi. Esimerkiksi kumpikaan ala ei menesty ilman kilpailijoita, ja pelien luonteeseen kuuluu arvaamattomuus voittajasta. Funk ym. (2017, 10) toteavat, että urheilualan johtamisen käytännöt ovat sovellettavissa niin ikään e-urheiluun. Toisaalta Hoyen ym. (2015, 4) mukaan urheiluorganisaation johtaminen edellyttää aivan samankaltaisia taitoja kuin minkä tahansa voittoa tavoittelevan, julkisen tai voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Tämä voidaan yleistää myös e-urheiluun. Toisaalta perinteisen urheilun joukkueita johdetaan ja valmennetaan usein kasvotusten, kun taas e-urheilussa korostuu virtuaalisuus. Merkittävänä erona perinteisen urheilun ja e-urheilun välillä on lisäksi se, että urheilualan rakenteet ovat kehittyneet ja vakiintuneet huomattavasti pidemmän aikaa kuin e-urheilussa. E-urheilualan rakenteiden kehitys ei ole pysynyt alan kasvun mukana. Muun muassa e-urheilualalla johtotehtävissä toimivat haastateltavat nostavat esiin, että alan kehittyminen liiketoiminnaksi on lähtenyt intohimoisista harrastajista ja monellakaan alan toimijalla ei ole merkittävää liiketoimintaosaamista.

Tää on vielä kuitenkin nuori ala, että ja niinku sanoin tossa, että lähtenyt pelaajat tai tämmöset niinku rakkaudesta lajiin tekijät ovat lähteneet luomaan sitä. Niin sitten kun miettii tilannetta, että siellä on eri koulutustaustalla olevaa, siellä ei välttämättä ole sitä liiketoimintaosaamista, johtamisosaamista juuri juurikaan... (T3)

Johtotehtävissä toimivat haastateltavat nostavat esiin yhdeksi toimivaksi ratkaisuksi yhdistää pelialan tuntevia ja liiketoiminnan periaatteet tuntevia ihmisiä. Näin tekemällä pystytään hyödyntämään erilaista osaamista ja vahvuuksia sekä luomaan tehokas tapa toimia. Tämän tyyppisestä havainnosta ei löytynyt juurikaan mainintaa e-urheilua koskevasta aiemmasta tutkimuksesta, jota kartoitettiin tätä pro gradu -tutkielmaa varten. Ainoastaan Taylorin (2012) tutkimus mainitsee e-urheilutapahtumia järjestävän CGS:n (Championship Gaming Series), joka perustettiin vuonna 2006 e-urheilualan pitkäaikaisten asiantuntijoiden aloitteesta. Johtoryhmä kuitenkin koostui miehistä, jotka olivat viettäneet aikaa viihde- tai urheiluteollisuudessa ja olivat usein lakimiehiä tai valmistuneet kaupakorkeakoulusta. CGS:n toiminta lopetettiin vuonna 2008. Taylor (2012, 138) ei suoranaisesti mainitse tämän tyyppisen rakenteen toimivuudesta mitään, mutta korostaa CGS:n innovatiivisuutta sen kokeillessa organisaation ydinrakenteita. E-urheilun johtamista ei ole juurikaan vielä tutkittu, mutta esimerkiksi Harrisin (2013) esittelemät jaetun johtajuuden käytännöt voisivat soveltua alalle hyvin. Falkenthal ja Byrne (2020) ovatkin tutkineet, miten jaetun johtajuuden käytäntöjä hyödynnetään e-urheilutiimeissä sekä mitkä e-urheilun elementit vaikuttavat jaetun johtajuuden käytäntöihin. E-urheilun elementeillä tarkoitetaan tässä tapauksessa muun muassa pelimekaniikkoja ja samanaikaista sosiaalista

vuorovaikutusta verkossa ja verkon ulkopuolella (Falkenthal & Byrne, 2020, 189). Jaetun johtajuuden käytäntöjä voitaisiin soveltaa myös e-urheiluorganisaatioissa laajemminkin. Johtotehtävissä toimiva T2 kuvaa e-urheilun erityisiä johtamisen piirteitä ja haasteita:

Pari juttua, yksi on se ammattimaisuus eli kun tässä kentässä on niin, tää on vielä niin uutta ja nuorta yritystoimintana, että on semmonen johtajuusvaje ehkä, että ei oo ehkä sitä kokemusta. Ja sit paljon myös sitä intohimon tuomaa, että esports-organisaatioita on rakentunu entisten ammattipelaajien tekemänä ja siinä ei ole mitään vikaa, mutta... Sieltä monesti puuttuu tämmöset ihmisjohtajat. Ei ole kokemusta tietyllä tavalla johtamisesta tai ei ole koulutusta johtamiseen. Ja sulla on johtamistapa ehkä siellä serverillä opittu ja sitä voi pystyä ja sitä pitääkin hyödyntää. [...] Meillä oli ehkä tää, silloin kun mä tulin tähän niin meillä on ton [pelaajan nimi] kanssa, joka on entinen pelaaja, meidän markkinoinnin vetäjä ja founder, niin meillä on tosi hyvä tasapaino, ku hän puhuu paljon sitä pelaajien kieltä ja hän on itseoppinut markkinointijohtajaks. Mut sitten mä tuun tavallaan ammattimaisen liiketoiminnan johtajana, niin se kombinaatio on toiminut tosi hyvin. (T2)

Strateginen suunnittelu, työntekijöiden ohjaaminen, sopimushallinta ja huippu-urheilijoiden hyvinvoinnista huolehtiminen kuuluvat urheiluorganisaation johtamiseen (Hoey ym., 2015, 4) samoin kuin e-urheilussa. Haydayn ja Collisonin (2020, 206) mukaan e-urheilualan inklusiivisuuteen ja esimerkiksi pelaajien hyvinvointiin liittyvät toimet ovat jääneet toissijaisiksi toimijoiden keskittyessä kehittämään rakenteita ja liiketoimintalogiikkaa. Hoyen ym. (2015) ja Nyströmin ym. (2022) tutkimuksien löydökset ovat yhteneväisiä esimerkiksi johtotehtävissä toimivan T3 kertoman mukaan:

No edustusjoukkueelle tietenkin palkanmaksu, kaikki liigapaikkamaksut, harjoitteluympäristöt, sitten meidän toimitusjohtaja käy heidän kanssaan keskusteluja ja sit meillä on valmentaja siinä. Enempi voitais kyllä tehdä ja ottaa semmoisia koko organisaation miittejä. Mutta se on niin tiukkaa aikatauluttamista edustusjoukkueella treenien kanssa ja näin et se sillain. Tähän tulee taas startup-organisaation haasteet, että päivätöiden jälkeen illalla tehdään ja me tehdään organisaation asioita, me tehdään myyntiä ja me yritetään saada tulorahotusta jostain. Et siinä jää sitten kyllä valittavasti vähän retuperälle sitten se pelaajien kuuntelu ja heille päin aktiivinen viestiminen edes viikkotasolla. Toki [nimi] toimitusjohtaja tekee sen, hän viikottain on yhteyksissä ja että mikä meininki. (T3)

Johtotehtävissä toimiva T1 mainitsee johtamisen haasteiksi muun muassa sen, että hyvien työntekijöiden löytäminen on välillä haastavaa, koska ala on verrattain nuori ja tietyt positiot alalla ovat myös uusia. Piggottin ym. (2022, 56) mukaan e-urheilualan rekrytointiprosessit eivät ole muodollisia, ja ne rakentuvat peliyhteisön olemassa oleviin verkostoihin ja henkilöiden taustoihin. Rekrytointiprosesseissa on samankaltaisuuksia urheilualan kanssa ja esimerkiksi Stewart ja Smith (1999, 90) mainitsevat, että urheilutiimin valmentaja voidaan nimittää hänen aikaisemman sitoutumisensa perusteella, eikä sen perusteella, että hän on muita hakijoita pätevämpi pelaajien johtamisessa ja valmentamisessa. Johtotehtävissä toimivan T2:n mukaan urheilujohtaminen vaatii ihmisten johtamista ja siihen liittyvien oppien hyödyntämistä, mutta huippu-urheilijan motivointi ja johtaminen on erilaista kuin esimerkiksi peliorganisaatioissa. Urheilujohtaminen

vaatii perinteisiä johtamisoppeja, mutta myös uusia lähestymistapoja. Tällaisia johtamiskäytäntöjä voidaan hyödyntää e-urheilussa T2:n mielestä.

E-urheiluorganisaation johtaminen vaatii nopeaa reagointia muuttuviin tilanteisiin. Uuden pelaajan rekrytoinnissa tiimin kapteenin mielipiteellä on suuri painoarvo. Kapteeni kertoo tyypillisesti, miten hän haluaa rakentaa tiimin ja min-kälaista pelaajaa tarvitaan. Haastateltavien mukaan Suomen ammattipelaajapiirit ovat sen verran pienet, että lähes kaikki pelaajat tuntevat toisensa. Lisäksi erilaiset sivustot kuten FaceIt ja Esportal mahdollistavat helpon näkymän Suomen huippupelaajiin. Johtotehtävässä toimiva haastateltava kuvaa pelaajatiimin koaamista seuraavasti:

IGL [in game leader = pelin sisäinen johtaja/kapteeni] ja sitten toimitusjohtaja käy keskustelua ja valmentaja ja he kasaa sitten joukkueen. Sitten saattaa olla tilanteita, että no meillä yksi pelaaja loukkaantui, mursi kätensä kuukausi sitten, tarvitaan stand-in, niin sitten nopeasti, aika nopeasti on tiedossa, että nyt loppukaudeksi joku vaan korvaamaan ja nää on hyvät pelaajat ja niille viestiä... (T3)

T3 lisää, että perinteisen urheilun tapaan e-urheilussa palautekulttuurin tulee olla avointa, esihenkilön pitää kuunnella ja olla läsnä. Hän mainitsee, että tunteiden käsittelytaidot ja palautteen vastaanottaminen online-ympäristössä tuovat omat haasteensa johtamiseen. Pelaaja saattaa esimerkiksi kokea palautteen vastaanottamisen epämukavaksi ja yksinkertaisesti lähteä yhtäkkiä etäpalaverista pois. Useat haastateltavat korostivatkin avoimen keskustelukulttuurin tärkeyttä niin pelitiimin kuin koko organisaation sisällä. Esimerkiksi inklusiiviseen organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen kuuluu avoimen keskusteluilmapiirin luominen, jossa kaikki saavat esittää omia ideoitaan (Fredman & Deane, 2013, 187; 190). Myös jaettu johtajuus käsittää tiedonkulun vertikaalisesti sekä lateraalisesti (Harris, 2013, 53). Tämä vaatii matalahierarkkista ja avointa organisaatiota. Valmentajana toimiva V1 ja johtotehtävässä toimiva T2 kuvaavat avoimen keskustelukulttuurin tärkeyttä:

Meilläähä on muutenki joukkuees pyritty sillee olemaan et pyritään puhumaan suoraan asioista. Koska muuten tulee aika usein ongelmii, jos ei puhuta asioita vaan suoriaks. (V1)

Tää on itse asiassa sellainen asia mitä me puhutaan paljon tuolla toimistolla, että me halutaan, et tää kulttuuri on yhteneväinen meillä toimistolla ja sitten siellä kilpailujoukkueissa. Et semmoinen avoimuus ja että pitää pystyä keskustelemaan. Pitää pystyä antaa palautetta ja pitää pystyä ottamaan palautetta ja ennen kaikkea pitää pystyä kehittyä ja pitää pystyä oppimaan. Se että virheitähän kaikki tekee ja kunhan niistä opitaan. [...] Jos pelkää tehdä virheitä niin yleensä tulokset on niin todella huonot ja tää on ihan sama toimistolla. Ehkä ne tulokset ei ole sitten niin radikaaleja, mut tietysti pitkässä juoksussa, että jos me luodaan semmoinen ilmapiiri, joka on avoin ja pystyy keskustelemaan mistä tahansa niin se pitkällä aikavälillä kuitenkin sitten kantaa. Ja se on myös yks, mä voisin sanoa, että meidän kilpailuetu tuolla kansainvälisesti noihin pelaajiin, koska me ei pystytä maksamaan samanlaisia palkkoja ku tuolla huipputiimit, mut se että me ollaan luotu semmoinen ympäristö, missä pelaajat kokee et ne saa olla omana itsenään ja kehittyä. Ja sit on niitä sellaisiakin tarinoita, että tullaan meille kehittyä ja sitten mennään siihen isoon joukkueeseen, ollaan opittu ja sekin on ihan fine. Sitähän tapahtuu urheilussa ja e-urheilussa. [...] Ja sitten se, että millä me ollaan menestytty, niin me ollaan menestytty sillä, että me ollaan aina onnistuttu rakentamaan hyvä joukkue ja se joukkue niinku samalla myös toimistolla. Et

ei meillä oo ketään semmoista superstaraa, joka tavallaan, että "sä saat kaiken" ja siten luodaan siihen vähän vierelle jotain muuta vaan se, että kaikki kontribuuttaa ja kaikkien työ on yhtä arvokasta. (T2)

Haastateltavat nostavat esiin, että uuden alan ja toiminnan johtaminen on haastavaa, mutta johtajuuden tulisi olla avointa. Vastauksissa korostuu samantyyppisiä johtajan ominaisuuksia, joita esimerkiksi Moss (2019, 108) esittää inklusiivisen johtajan ominaisuuksiksi. Eräitä Mossin mainitsemia piirteitä ovat esimerkiksi erilaisten näkemyksien ja näkökulmien aktiivinen tutkiminen sekä ihmisten kuuntelu ja hyväksyminen varauksettomasti. Fredman ja Deane (2013, 179) lisäävät, että myös rohkeutta vaikeiden päätösten tekemiseen tarvitaan. Johtajan ihmissuhdetaidot korostuvat haastateltavien vastauksissa:

Vaikea paikka myös ehkä silleen johtaa näin uutta toimintaa, mutta just semmoista tavallaan ehkä ei kommunikoida tarpeeksi asioista ja... Sitten, et ei oteta tarpeeksi asioita myöskään huomioon. Itellä tulee, mul on nyt hyvin vahvana tää naisten ja vähemmistöjen asema. Mutta et ohjatussa pelitoiminnassa mun mielestä pitäisi ottaa huomioon niitä erityisteemoja myös. (M2)

Johtajuus pitää olla myös sellasta, joka vastaanottaa tai on valmis vastaanottamaan niitä erilaisia näkemyksiä, et se ei voi olla sellasta laput silmillä, että minä teen näin ja haluan johtaa. Sen pitää olla myös sellasta, joka on valmis ottamaan vastaan niitä monimuotisuuden piirteitä ja sitä, et mitä se tuo parhaimmillaan. (M3)

No mä oon ollu aika hyvä sillee käsittelemään pelaajia, et mä oon aika hyvin tunnistanu sen, et miten puhua toisille ihmisille, sillo ite ku on ollu pelaajanaki jopa että... Ehkä yllättäny ittee valmentajana, että joutuu aika paljon puhumaan just ihmisten kanssa ja vähä kontrolloimaan aika paljon, miten ihmiset reagoi asioihin, että... Vähä, vähä sellastasta valvomista enemmän ollu mitä niiku odotti taas. (V1)

Johtaja luo ja kehittää organisaatiokulttuuria, jota alaiset vahvistavat (Schein & Schein, 2017, 146). Esimerkiksi valmentajan tapa johtaa vaikuttaa merkittävästi tiimin ilmapiiriin. Haastateltu M2 kertoo, että hänellä on ollut tiukaksi ja pelottavaksi koettu valmentaja, jonka takia potentiaaliset uudet pelaajat eivät halunneet liittyä tiimiin. M2 jatkaa, että kyseisen valmentajan kommunikointitapa oli hieman aggressiivissävytteinen. Valmentajan tapa johtaa koko tiimiä erosi selkeästi hänen tavastaan kommunikoida pelaajien kanssa kahdenkeskisesti. Myös in-game-leaderin [pelin sisäisen johtajan/kapteenin] asenne ja tapa johtaa vaikuttaa tiimin ilmapiiriin ja usein myös tiimin menestymiseen peleissä. Valmentaja V1 mainitsee, että positiivisten asioiden hakeminen pelistä auttaa paljon. In-game-leaderillä on V1 mukaan myös iso vastuu jännittyneiden pelitilanteiden rauhoittamisessa.

Valmentaja V1 kuvaa tämänhetkisen tiimin ilmapiiriä hyväksi, mutta mainitsee, että tiimissä on jouduttu tekemään pelaajavaihdoksia pelaajien välisten henkilökemiallisten ongelmien takia. Hän kertoo, että ongelmia syntyi siitä, että tiimissä oli liian monta vahvaa persoonaa. V1 myös korostaa, että yksittäisenkin pelaajan asenteella on suuri vaikutus tiimin ilmapiiriin. Lisäksi ihmisillä on erilaisia taitoja ja toiset ovat esimerkiksi parempia ratkomaan ongelmia tai konfliktitilanteita kuin toiset. Epävirallisen johtajan rooli voikin Harrisin (2013, 56–57) mukaan perustua muun muassa henkilön taitoihin. Epävirallinen johtaja voi



vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan (Harris, 2013, 56–57) ja joissain tilanteissa voi olla helpompaa käsitellä erimielisyydet epävirallisen johtajan ohjauksella kuin kääntäjä virallisen johtajan suuntaan.

M3 mainitsee, että konfliktitilanteiden sattuessa pelaajien tulee tyypillisesti osata ottaa paikkansa tai roolinsa ilman ulkopuolista tukea. Hänelle on muun muassa sanottu, että jos johtaja puuttuu pelaajien väliseen konfliktiin, toista pelaajaa saatetaan pitää johtajan lellikkinä, jolloin pelaaja ei myöskään saa toisen kunnioitusta, jota tiettyyn rooliin vaaditaan. Tämä saattaa johtua Taylorin (2012, 122–123) mainitsemasta uusien pelaajien kohtaamasta ”tulikokeesta”, jossa testataan pelaajien tietoja ja taitoja. M3 jatkaa, että esimerkiksi yhdessä tiimissä, jossa hän pelasi MechWarrior Onlinea, oli toksinen johtamiskulttuuri. Hän lisää, että häntä peluutettiin ja käytännössä käytettiin peleissä tykinruokana, eikä hänen rooliaan juurikaan arvostettu. Johtaminen kietoutuu läheisesti vallan ja auktoriteetin monimutkaiseen vuorovaikutukseen (Harris, 2013, 61). Johto päätti toimia vasta M3:n vertaisten eli tiimiläisten puututtua tilanteeseen ja siirsi hänet toiseen tiimiin:

Tässä ei oo mitään järkeä, et miks me tavallaan lannistetaan hyvä pelaaja sillä, et se pistetään tollaseen tilanteeseen. (M3)

Suomessa toimivilla e-urheiluorganisaatioilla on tyypillisesti toimisto, joka mahdollistaa esimerkiksi pelitiimien kokoontumisen ja valmentamisen kasvotusten. Haastateltu valmentaja V1 muun muassa kertoo, että heidän tiiminsä pelaajat asuvat ympäri Suomea, mutta noin kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa he pyrkivät pelaamaan yhdessä viikon ajan toimistolla. Muina aikoina harjoitukset ja valmennus järjestetään etänä. Valmentaja korostaa, että kasvotusten valmentamiseen liittyy paljon positiivisia asioita:

On se helpompaa ihan toimistolla asti, mun mielestä, että se on vähän semmosta jatkuvaa työskentelyä. Ihan sellaset pikku tauotki pystyy keskustelemaan koko aika jatkuvasti pelistä. Et kylhän se helpottaa ja muutenki se on tosi helppoo keskustella vaa toisen ihmisen kanssa sitte siel. (V1)

Etänä ja virtuaalisesti tapahtuva harjoittelu vaatii yhteiset säännöt esimerkiksi samasta päivärytmistä ja kommunikaatiotavoista. Pelaajat ovat usein nuoria ja työelämän käytössäännöt sekä tiimin kanssa toimiminen saattavat vaatia vielä opettelua. Tämä edellyttää taitoa johtajalta ja valmentajalta. Haastateltavat T1 ja T3 toteavat, että pelaajien nuori ikä vaikuttaa johtamiseen. T3 lisää, että johtajan tai tiimin vetäjän pitää ymmärtää kokonaisilmiötä. Esihenkilön tulee katsoa pelaajien toiminnan haasteiden taakse ja ymmärtää syyt pelaajien käytökseen. T3 kuvaa e-urheilualan johtamisen piirteitä:

Jos mennään sinne ihan huipulle, sä kasaat pelaajia eri maista, eli ei hirveesti oo joukkueita, missä kaikki pelaajat on samasta maasta, puhuu samaa kieltä äidinkielenään. Tavallaan kyllähän se tuo semmosta monikulttuurista vivahdetta ja haasteita, että online välityksellä kotoa käsin porukka pelaa. Sullahan pitää olla työvälineet kunnossa. Sulla pitää olla rytmit kunnossa, sulla pitää... Et sitten se, että miten sä johtamisella tuet ja kannustat sitä joukkuetta menestykseen ja et meillä on ne yhteiset toimintatavat ja just se vuorokausirytmä, et se on sama, jos puhutaan siitä niinku itse

pelaamisesta ja joukkueen kanssa toimimisesta. Että eihän siitä mitään tuu, että jos vuorokausirytmä on ihan mitä sattuu, osa pelaajista tulee väsyneenä treeneihin, joutuvat heräämään aikavyöhykkeen takia, no Euroopan sisällä ei paljoa, montaa tuntia oo erot, mutta siis esimerkkinä näin, että se vuorokausirytmä. (T3)

T2 mainitsee, että kaikessa urheilussa on välillä ”papattelua”, mutta hän ei ole nähnyt ikärasismia tai koe iän olevan ongelma e-urheilussa. Hän antaa esimerkin eräästä yli 30-vuotiaasta Counter-Striken huippupelaajasta, joka on rikkonut rajoja pelaamiseen liittyvistä ikäkäsityksistä pelaamalla uransa parasta jaksoa. T2 lisää, että vanhemmat ja kokeneemmat pelaajat saavat kunnioitusta siitä, mitä he ovat saavuttaneet. Pelaajien nuori ikä kuitenkin korostuu e-urheilun kilpailullisessa pelaamisessa (Mangeloja, 2020; Kinnunen ym., 2022), joka heijastuu puolestaan johtamiseen. Johtotehtävissä toimiva T3 kuvaa nuorten pelaajien johtamista:

Ollaan nuorten digipelaajien kanssa tekemisissä, et päätöksenteon pitää olla nopeeta, hyvin selkokielistä ja vaikka digitaitoja löytyy ja osaavat käyttää varmaan peliä, pelimekaniikoita ja näitä launchereita ja muuta. Mutta siis täytyy sanoa, että välttämättä ei osata allekirjoittaa PDF dokumenttia. ... Että kyllä siinä täytyy olla sitten semmonsena isähahmona ja johtaa tavallaan ihan tämmösiä alkeita. (T3)

Johtotehtävissä toimiva T3 mainitsee, että pelaajien toiminta ei välttämättä ole kovin pitkäjänteistä, mutta asiaan vaikuttavat pelaajien henkilökohtaiset tavoitteet verrattuna joukkueen tavoitteisiin. Hänen mukaansa pelaajan motivaatiota ohjaa myös se, mihin asti pelaaja on valmis menemään päästäkseen huipulle. Tämä on samansuuntainen löydös kuin Siutilan ym. (2022, 56) tutkimuksessa, jonka mukaan nuorten motivaatio e-urheilussa vaihtelee heidän itsensä asettamien tavoitteiden mukaisesti. Toisin sanoen pelaajien nuoruuteen liittyvät tekijät, pelaajapolun kehittymättömyys (Nyström ym., 2022, 1) ja kilpailullisen peliuran suhteellisen lyhyt kesto (Scholz, 2019, 70) tuottavat johtamisen lisähaasteita alalla.

Siis haaste on siinä, että pelaajat vaihtaa organisaatiota saman tien periaatteessa kun toinen tarjoaa vähän enempi palkkaa ja puhutaan vaikka 100 eurosta, ero on 100 euroa. Ja sitten kyllä se kiinnostaa sitä pelaajaa, et hetkonen mä saan tuolla 100 euroa enemmän. Kertoo siitä mentaliteetista, että ei oikein sitouduta projektiin vaan sitten pelaajat katsoo lyhytkatseisesti sitä rahamäärää, minkä hän saa tilille. [...] Ja toki siinä sitten voi katsoa organisaationa ja toimijoina peiliin, että ollaanko me osattu sitouttaa, viestiä, kertoa mikä tavoitteena on yhteistyössä sitten joukkueen kapteenin ja valmentajan kanssa. (T3)

Suomessa ei ole vielä tarjolla ohjattua e-urheilutoimintaa eikä selkeää pelaajan kehitysreittiä (Siutila ym., 2022). Vaikka pelaaminen koetaan Suomessa myönteisesti (Siutila ym., 2022, 42), esimerkiksi vanhemmilla saattaa olla ennakkoluuloja toiminnan ammattimaisuudesta. Siutilan ym. (2022, 57) mukaan e-urheilun ohjattu toiminta ja siihen liittyvät sosiaaliset rakenteet saattavat muokata vanhempien asenteita myönteisemmäksi. Toisaalta nimenomaan vanhempien tukea tarvittaisiin haastatellun T1 mukaan ohjatun e-urheilutoiminnan rakentamisessa ja ennakkoluulojen vähentämisessä:

Haaste on myös osittain se, että Suomesta puuttuu se tietynlainen struktuuri tuosta juniortoiminnasta tai, että jos vertaa vaikka jalkapallon juniortoimintaan niin

siellähän se on muodostunut vuosikymmenien työn tuloksena se, että miten se homma toimii. Niin siellä on vanhemmat mukana ja mun mielestä se on nimenomaan se oleellinen juttu, että siellä on vanhemmat mukana. [...] Niin kauan kun niitä ennakkoluuloja on, niin eihän se voi myöskään muuttua, että sitten että se vaatii vaan sopivan määrän rohkeita vanhempia, ketkä haluaa muuttaa sitä asiaa ja että eihän mikään muutu ennen kuin joku muuttaa sen... Se vaatii vaan sen ensimmäisen tai ensimmäiset ketkä tekee niitä asioita. [...] Se on meilläkin ollut ajatuksena, että ja vähän haasteenakin, että me ollaan meidän mielestä tehty monta asiaa vähän eri tavalla, että me ollaan haluttu tietoisesti olla vastuullisempi, paremmilla arvoilla varustettu. [...] Sitten se haastehan meilläkin on, että ei meillä ole oikein ketään keneltä ottaa, kysyä neuvoa tai ottaa mallia vaan sitten me joudutaan kokeilemaan. Ja välillä kun joutuu olla vähän se tietyllä lailla uranuurtaja, niin sitten siinä välillä kolisee omassa päässä negatiivisestikki ja muuta kun ei tiedä tarkkaan, että mitä pitäisi tehdä. Mutta ei sitten muuten tapahdu, jos ei vaan jotain kokeile. (T1)

Junioritoiminta edellyttää selkeitä rajoja ja normeja hyväksyttävälle käytökselle, joita Fredmanin ja Deanen (2013, 187) mukaan tarvitaan myös inklusiivisen organisaatiokulttuurin rakentamiseksi. Inklusiivisen johtamisen käytännöt saattavat edesauttaa monimuotoisuutta (Moss, 2019), joka puolestaan saattaa rohkaista erilaisia pelaajia mukaan. Haastateltavat korostavat pelikasvatuksen merkitystä alan kehittämisessä monimuotoisempaan suuntaan. Lisäksi pelikasvatus edistää pelaavien lasten ja nuorten kasvua ja tasapainoista kehitystä sekä urheilijoina että yksilöinä (Siutla ym., 2022, 57). T3 pohtii ohjattua e-urheilutoimintaa:

Siel on niin paljon eri tyyppisiä, erilaisia tyyppisiä ja se, että kun ollaan kasvettu siinä pelaamisen online kulta-aikakaudella, että ollaan siellä ja ei oo mitään kerhotoimintaa, ei oo ollu sitä pelaajaharrastustoimintaa, että liveinä opeteltaisiin näitä taitoja ohjaajien ja valmentajien kanssa niin. [...] Ni silloin siitä johtamisesta tulee myös helpompaa, kun me kasvatetaan semmoisia pelaajia ja nuoria, jotka ymmärtää miten käyttäytyä siellä pelien maailmassa, miten ollaan joukkueen kanssa. Ja se mitä on huomattu esimerkiksi, et ne pelaajat, joilla on urheilutaustaa, ovat urheiluseurassa olleet tai vastaavaa, niin heillä ne yhteistyötaidot on paljon paremmat kuin henkilöillä, jotka on ollu kotona ja pelannu vaan yksistään ja ollu siinä toksisessa, mahdollisesti toksisessa online-ympäristössä pelien sisällä. (T3)

M2 mainitsee, että erityisesti akatemia- ja junioritoiminnassa valmentajalla on vastuu tarttua epäkohtiin. Hän jatkaa, että konkreettinen teko on esimerkiksi mykistää muut pelaajat siksi aikaa, että yksittäisen pelaajan "callit" [call out = ns. pelitilanteen sisäinen huikkaus omalle tiimille, jonka tarkoitus on tiivistää paljon tietoa vastustajasta] kuunnellaan varmasti.

Valmentajana toimiva V1 nostaa esiin, että hieman vanhemmat pelaajat pystyvät käsittelemään asioita tyypillisesti aikuismaisemmin, joka helpottaa tiimin yhteistoimintaa. Eri ikäisten pelaajien yhdistäminen samaan tiimiin saattaa tasapainottaa tiimin työskentelyä. V1 pohtii, että toisaalta nuoremmilla pelaajilla saattaa olla enemmän rohkeutta kuin vanhemmilla pelaajilla, jotka ovat juuttuneet kaavoihin ja kasvaneet aikuisiksi e-urheilun kehittyessä liiketoimintana. Nuoremmat pelaajat saattavat kokea esimerkiksi englannin puhumisen helpompaa, joka tekee siirtymisestä kansainväliseen tiimiin helpompaa. V1 mainitsee, että hän on myös nähnyt paljon nuoria pelaajia, jotka haluavat pysyä suomalaisissa joukkueissa, koska kaverit pelaavat niissä. M1 mainitsee, että aikuiset pelaajat esimerkiksi uskaltavat todennäköisemmin puuttua epäasialliseen käytökseen kuin nuoremmat pelaajat.

Jos mietitään teini-ikäisiä ihmisiä, niin heillä on vielä semmonen korostuneempi tarve tietyllä tavalla kuulua joukkoon tai myös pelko siitä olla eri mieltä, kun se joukko. (M1)

Pelaajien ikäjakauma saattaa vaikuttaa ilmapiiriin ja siihen, miten hyvin uusi ja mahdollisesti erilainen pelaaja otetaan mukaan. M3 mainitsee, että hänet otettiin pelaavana naisena hyvin vastaan ja hän kokee, että asiaan vaikutti nimenomaan pelaajien korkeampi ikäjakauma. Tämä kokemus on erilainen kuin haastatelluilla M1:lla ja T3:lla. M1 mainitsee, että esimerkiksi Counter-Strike on vanha peli ja sen pelaajakunta on tottunut tekemään asiat tietyn tyyppisesti. T3 lisää, että vanhemmat pelaajat ovat saattaneet kasvaa toksisessa peliympäristössä ilman ohjattua toimintaa. M1 mukaan uudemmissa peleissä kuten esimerkiksi Valorantissa voi olla avoimempi ilmapiiri erilaisia pelaajia kohtaan. Myös Rogstad (2021, 202) mainitsee, että esimerkiksi valittu peli vaikuttaa e-urheilualan sisäisiin yhteisöihin vaihtelevin tavoin. Tietyt yhteisöt ovat monimuotoisempia ja suvaitsevaisempia erilaisuutta kohtaan kuin toiset.

#### 4.4 Näkökulmana monikansallisuus

E-urheiluorganisaatiot ja pelitiimit ovat aikaisemmin koostuneet tyypillisesti samaa kansalaisuutta edustavista henkilöistä. Tämä on johtunut muun muassa elektronisten pelien teknisistä rajoituksista, jotka ovat asettaneet maantieteellisiä esteitä tiimien muodostumiselle (Taylor, 2012, 9). Scholz (2019, 65–66) toteaa, että esimerkiksi vuonna 2017 tiimit koostuvat yhä pääasiallisesti yhdestä kansalaisuudesta tarkasteltaessa muun muassa Counter-Striken, Dota 2 ja League of Legendsin suurimpia turnauksia. Parshakov ym. (2018, 4) lisäävät, että e-urheilussa huipputiimit ovat vähemmän monikansallisia kuin perinteisessä urheilussa. Toisaalta alan kehittyessä ja kilpailun koventuessa maailman parhaista tiimeistä muutos monikansallisempaan suuntaan on ollut väistämätön (Taylor, 2012; Kołodziej, 2019, 85–86). Haastateltavat kokevat muutoksen enemmän positiivisena kuin negatiivisena, vaikka Suomessa e-urheiluorganisaation johtotehtävässä toimivan haastatellun T2 mukaan kyseessä on ollut niin sanotusti pakotettu siirtymä.

Valitettavasti niitä monimuotisia tiimejä CS:n huipputasolla ei oikeastaan melkein oo. Toki siellä niinku mennään ihan huipulle, niin se on tosi jees, että koko ajan on mennyt nyt enemmän siihen, että on monikansallisia, kun aikaisemmin oltiin paljon tarkempia siitä, että kaikki 5 on samasta maasta, niin se on tehnyt mun mielestä to-della hyvää. (M1)

Tässähän on tapahtunut ihan kansainvälisesti iso murros, että oli pitkään semmoinen maailma, jossa oli vähän niinku oman maan lipun alla kilpailtiin. [...] Tietyllä tavalla se murros tehtiin, kun sitten se kilpailu alkaa olla niin kovaa, että ne marginaalit on niin pieniä, että sä et voi tavallaan antaa yhtään periksi siinä... (T2)

Tyypillisesti maantieteelliset etäisyydet ja aikaerot vaikuttavat pelitiimien kansalaisuuksiin. Esimerkiksi suomalaisen ENCE:n Counter-Strike-tiimi koostuu

pääosin eurooppalaisista pelaajista. Yhtä lailla amerikkalaiset tai aasialaiset tiimit muodostuvat pääasiallisesti samalla aikavyöhykkeellä asuvista pelaajista. Scholzin (2021, 14) tutkimuksen mukaan digitaaliset työkalut mahdollistavat työskentelyn virtuaalisesti, mutta tästä huolimatta menestyneimmät tiimit toimivat ilmeisesti vain kasvotusten. Kasvokkain tapahtuvan kommunikaation tärkeyttä ei tulisikaan vähätellä. Useat haastateltavat kertovat, että suurin osa harjoituksista järjestetään etänä, mutta tiimit harjoittelevat säännöllisesti myös kasvotusten esimerkiksi taustaorganisaationsa toimistolla. Vaikka harjoitukset järjestettäisiinkin etänä, muun muassa valmentajana toimiva V1 korostaa, että tavoitteellinen ja ammattimainen pelaaminen vaatii tiimiläisiltä saman päivärytmin. Onkin loogista, että aikaerot ja maantieteelliset etäisyydet vaikuttavat tiimien kokoonpääntöön. Toisaalta aiheesta on vähän aikaisempaa tutkimusta (Scholz, 2021, 3).

Useiden aikaisempien tutkimusten mukaan (esim. Parshakov ym., 2018; Kołodziej, 2019; Nyćkowiak ym., 2023) monikansalliset tiimit menestyvät paremmin, kuin yhtä kansalaisuutta edustavat tiimit. Tämän pro gradu -tutkielman haastatteluista ilmeni, että pelaajan kansalaisuus on usein sidoksissa tietyn tyyppiseen pelitapaan. Parshakov ym. (2018) ja Scholz (2019) ovat tehneet tutkimuksissaan samanlaisia havaintoja ja todenneet, että erilaisten näkökulmien ja taitojen hyödyntäminen voi johtaa kilpailuetuun. Tämän kaltaiset löydökset ovat linjassa esimerkiksi inklusiivisen johtamisen käytäntöjen kanssa, jonka perusajatukseksi on Fredmanin ja Deanin (2013, 6) mukaan tuoda organisaatiolle merkittäviä etuja johtamalla monimuotoisuutta. Useaan kilpailullisesti pelattavaan peliin kuuluu nopeatempoisuus ja yllättäenkin muuttuvat tilanteet, joka vaatii ketterää päätöksentekoa yksilö- ja ryhmätasolla (Falkenthal & Byrne, 2020, 200). Harrisin (2013) tutkimustuloksia hyödyntäen jaettava johtajuutta voidaan soveltaa tehokkaasti peleissä, jolloin yksittäinen pelaaja voi ottaa epävirallisen johtajan roolin taitojensa, kokemuksensa tai muiden ominaisuuksiensa perusteella. Esimerkiksi vaikuttaja ja entinen kilpapelaaja M3 nostaa esiin, että erilaisten johtamis- ja pelitapojen sekä vahvuuksien yhdistäminen tekee tiimistä vahvemman:

Kyl mä oon nähny sen enemmän voimavarana sen, et siel tulee niitä erilaisia johtamistyyplejä. Tulee erilaisia tapoja ratkasta joku konflikti tai uusia näkemyksiä rakentaa jotain uusia taktiikoita tai tälleen. [...] Siinäkin näkee sen, et jos toiset on pelannu enemmän long rangee ja toiset vaikka lähitaisteluu niin kyllä se, onhan siitä niinku luulis, että se on nimenomaan se vahvempi tiimi, joka osaa ne molemmat. Et mä näkisin siis sen sellasena, et se pitäis nimenomaan pystyä hyödyntämään ja valjastamaan. (M3)

Edellä esitetyistä aiemmista tutkimuksista huolimatta jotkin Suomessa toimivat e-urheiluorganisaatiot ovat tehneet tietoisesti päätöksensä valita tiimeihinsä vain suomalaisia pelaajia. Tiimin monimuotoisuuden lisääminen ei välttämättä itsessään tuotakaan parempia tuloksia tai takaa korkeampaa suorituskykyä (Fredman & Deane, 2013, 8). Monimuotoisuus voi tuoda etuja, mutta kaikenlainen kulttuurillinen monimuotoisuus ei ole yhtä hyödyllistä (Parshakov ym., 2018, 11). Tiimin muodostaminen voi perustua joko individualistiseen ja heterogeeniseen tai kollektivistiseen ja homogeeniseen lähestymistapaan. Jos valitaan individualistinen strategia, tiimi on kulttuurillisesti monimuotoinen ja pelityyli luova. Toisaalta

kollektivistinen strategia painottaa samankaltaisuutta ja siksi se helpottaa rutii-  
nimaisia tehtäviä. (Scholz, 2019, 65; 2021, 9.) Maailman menestyneimmät tiimit  
ovat valinneet jommankumman strategian (Scholz, 2019, 65–66). Haastateltavien  
perustelut suomalaisen tiimin muodostamiseen ovat hyvin käytännönläheisiä:

Meillä on [organisaation nimi], ni sehän on suomalainen organisaatio, ni pyritään py-  
symään myöski suomalaisena joukkueena. [...] Et meil on ihan sponsorit ja tällasekki  
kaikki on suomalaisii. [...] Mä oon kyl alun perin ollu [organisaation nimi] silloin ku  
se perustettiin et kyllä se varmaan on vaan ollu, et on vaa haluttu tavallaan suomalai-  
sia ja halutaan suomalaisina vähän niiku maajoukkueena niin sanotusti koittaa  
päästä mahdollisimman pitkälle. (V1)

Siihen ei nyt liity mitään sellaista nationalismia tai varsinaista, niinku mitää suurem-  
paa aatteellisuutta vaan tai puhumattakaan mistään rasismista. Mutta siis sen ajatus  
on lähinnä vaan se, että Suomessa on paljon potentiaalisia, hyviä pelaajia, me halu-  
taan tukea niitä pelaajia. Ja me halutaan tavallaan, koska se on monille se helppo tie,  
että otetaan vaan ne parhaat mistä saadaan. Me halutaan rakentaa suomalaisista pe-  
laajista parhaita ja tukee niitä, että se on oikeastaan se meidän polku, mikä me valit-  
tiin ja halutaan sillä siinä mielessä pysyä. [...] Et koen, että tällä hetkellä erityisesti se  
on tärkeää, että me tuetaan suomalaisia pelaajia ja tehdään suomalaisille sisältöjä ja  
olla suomalaisessa toiminnassa mukana. (T1)

Mahdolliset haasteet pysyä täysin suomalaisena organisaationa kuitenkin tun-  
nistetaan. Haastateltavat mainitsevat yhtenä ongelmakohtana muun muassa  
osaajapulan tarpeeksi taitavista pelaajista. Toimivana ratkaisuna pelaajapulaan  
nostetaan akatemiatoiminta, jossa nuoria pelaajia koulutetaan tarpeeseen. Esi-  
merkiksi Kallinen-Kuisma ja Auvinen (2018, 37) ovat esittäneet yhdeksi tausta-  
organisaation keskeiseksi tehtäväksi junioritoiminnasta vastaamisen, jonka  
avulla taataan alan jatkuvuus.

Meillä kilpakenttä aika paljon tuolla kärkitasolla, niiku pyritään olemaan. Ni sen ta-  
kia me tarvitaan tietyllä tavalla valmiita pelaajia siihen ja niit on aika vähän Suo-  
messä tällä hetkellä. Et se vaatii vähän sitä, et jos otetaan nuorempii pelaajii ni niitä  
pitää vähä enempi kouluttaa ja se on ehkä se isoin asia siin. (V1)

Tavallaan harmittava tilanne oli se, että me oltaisiin ylpeinä, me haluttaisiin olla se  
Suomi lippu tuolla ja suomalaisia täynnä joukkue, mutta kun ei vaan löytynyt sitten  
enää sitä talenttia. [...] Jos vois sanoa pakotettu suunta, että tietyllä tavalla se kan-  
sainvälistyminen siinä mielessä... Alussahan me mentiin siihen tavallaan, meillä oli  
täysin suomalainen joukkue, sitten muutettiin siitä muutamia pelaajia. Meillä taisi  
olla 2 suomalaista vielä. No sitten pikkuhiljaa niitä päätöksiä tuli, että hei että nyt pi-  
tää löytää tohon rooliin parempi pelaaja ja ei vaan sitten Suomesta löytyny. Että mei-  
dän ton akatemiatyön, toivottavasti sen kautta nyt sitten kun kehitetään niitä seuraa-  
via suomalaisia huippupelaajia, et kyllä me halutaan, me ollaan tosi ylpeitä siitä suo-  
malaisuudesta. (T2)

Akatemiatoiminta vaatii aikaa, eikä korjaa akuuttia pelaajapulaa hetkessä. Tästä  
syystä useat suomalaiset e-urheiluorganisaatiot ovatkin vahvistaneet rivejään ul-  
komaisilla pelaajilla. Vaikka haastateltavat kokevat monikansalliset tiimit posi-  
tiivisena asiana, eri kansalaisuuksien, kulttuurien ja pelitapojen yhdistämiseen  
saattaa liittyä haasteita. Fredmanin ja Deanen (2013, 190) mukaan monimuotoi-  
sen tiimin johtaminen saattaa olla monisyisempää kuin yhtenäisen tiimin johta-  
minen. Useat haastateltavat nostavat monikansallisen tiimin yhdeksi isoimmaksi

haasteeksi kommunikoinnin ja mahdollisen kielimuurin vaikutukset. Myös Takita (2020, 1) huomauttaa, että rajallinen kielitaito saattaa aiheuttaa valtasuhteiden epätasapainoa. Epätasapainon syntyminen voi johtua esimerkiksi pelaajan taitojen puutteesta ilmaista itseään vieraalla kielellä. Toisaalta ammattipelaajan oletetaan osaavan englantia sujuvasti (Nyckowiak ym., 2013, 3903). Kołodziej (2019, 89) korostaa puolestaan, että monikansallisten e-urheilutiimien sujuva toiminta riippuu pelaajien kyvystä kommunikoida tehokkaasti, jopa enemmän kuin perinteisessä urheilussa.

Kyllä mä oon huomannu johtamiskulttuureissa esimerkiksi tosi paljon eroa kansallisuuksien välillä. [...] Niilläkin [ex-poikaystävän tiimillä] on ollu useempi joukkuekoonpano ja se tuntuu aina olevan jotenkin se amerikkalaisten semmonen ikuinen ongelma pelata samalla sitä omaa peliä. [...] Ehkä sen helpommin vielä huomaa ulkopuolisena, mut paljon [ex poikaystävä] sitä nosti esille, et sitä tietyllä tapaa ärsyttää se, et ku se on paljon pelannu eurooppalaisten joukkueissa aikaisemmin, et mikä siin on, että noi amerikkalaiset ei osaa pelata yhdessä samalla tavalla. (M3)

Ollaan vaarallisilla vesillä siinä tilanteessa, että sen kolmen Suomen kopla, joka helposti puhuu vähän suomee siellä jossain, niin kun tavallaan se tasapaino pitää löytää. [...] Mä tiedän nyt tuolta maailmalta meidän kilpailijoista ja tutuista, että siellä on välillä ollut tämmöisiä haasteita, että kun on yhtä kansallisuutta monta ja sitten yks ulkomainen siihen niin se saattaa ja... Se ei ole varmaan edes mitään harkittua tai tahallista ja mä oon itekin maailmalla pyörineenä tuolla erinäköisissä töissä, niin huomannu ihan samaa, että se ei välttämättä ole mitään tämmöistä rasismia, vaan se on vaan ihmisten luonnetta, että helposti vahingossa, vaikka kuinka tsempataan, niin sitten kääntyy se tilanne tavallaan siihen ja sitten jää helposti vähän niin kuin ulkopuoliseksi. (T2)

Jos puhutaan ihan huipputasosta niin hyvät pelaajat, he pystyy pelaamaan hyvin kehen kanssa tahansa, mutta väkisin kulttuurierot tuo tiettyä vivahdetta tekemiseen. Eli justiin se kommunikaation tärkeys korostuu, että se pitää olla sitten avointa ja se, että valmentaja on tukena ja organisaation jäsen, joku joka vastaa sitten siitä toiminnasta. [...] Väkisin siihen tulee vivahdetta, eri temperamentteja ja niinku Suomen sisälläkin pelaajissa on kaikissa eri temperamenttia, erilaisia persoonia, ihan samalla tavalla ne pitää ottaa huomioon. Mut se kieli tuo siinä sen haasteen. Jos 70 pinnaa organisaation jäsenistä on, taustaorganisaatio plus sitten pelaajat ja valmentaja 70–80 % on suomalaisia ja sitten on pari ulkomaalaista, niin se pitää sitten se kulttuurikin muuttaa. (T3)

Yhteisten kommunikointitapojen lisäksi tiimin kulttuurin luominen ja tiimityöskentelyn kehittyminen vaatii aikaa. Tiimeissä ei tyypillisesti ole varapelaajia ja vaikka pelaajia voidaan korvata monikansallisissa tiimeissä, tehokkaampaa olisi, jos tiimin yhteensopivuuteen panostettaisiin tiimin perustamisesta alkaen. (Scholz, 2021, 14). Tiimin kokoonpanon pohdintaan tulisi käyttää aikaa ja pelaajien yhteenkuuluvuutta tulee tukea johtamisen keinoin.

## 4.5 Sukupuolen ja seksuaalisen suuntautumisen moninaisuus

E-urheilun kilpapelaminen on hyvin sukupuolittunutta. Esimerkiksi Suomessa kilpapelejä pelaa 10,6 % miehistä ja 0,8 % naisista. (Kinnunen ym., 2022, 38.) E-urheilussa käydään Taylorin (2012, 122) mukaan keskustelua siitä, minkälainen

naispelaajan tulisi olla ja mitkä pelit sopivat naisille. Haastateltu T3 toteaa, että e-urheilussa on samoja haasteita kuin muillakin teknologisilla aloilla houkutellessa naisia töihin. Haastatellut T2 ja T3 spekuloiivat muun muassa, että naiset saattavat kokea pelaamisen enemmän ajanvietteenä kuin tavoitteellisena urheiluna tai kilpailuna:

Mä uskon, että yksi syy siihen on nimenomaan, miten tää ekosysteemi on rakentunut. [...] Luin, että oli ihan tutkittu näitä striimaajien seuraamista ja mitä ihmiset seuraavat, niin siinä oli iso kontrasti, että naispuoliset seuraajat seurasi huomattavasti enemmän tämmöistä viihteellistä sisältöä, kun sitten miespuoliset halusivat seurata sitä itse kilpailutapahtumaa. Eli jos vetää mutkat suoraksi niin pojat katsoo sitä, että kun siellä on CS-turnaus menossa, sitä turnauspeliä ja sitten tytöt haluaa katsoa kun siellä on striimaaja, joka pelaa ehkä sitä Counter Strikeä tai jotain WoW:ia ja juttelee mukavia, tämmöinen enemmän viihteellinen. (T2)

Mitä mä oon käyny keskustelua esim. tohon harrastustoimintaanki liittyen, että kyllä, työtökin pelaa ja tykkää pelata, mutta harvassa on semmoset, jotka kilpailullisesti tai tavoitteellisesti haluaa pelata ja edetä siinä. Tää on henk. koht. näkemys, ja tuntuu, että pojat enempi haluaa sinne huipulle ja haluaa treenata varta vasten, että heistä tulee kilpapelajia. Et en tiedä mikä se on syynä. (T3)

Tutkijat kuten Taylor (2006; 2012) ja Ruotsalainen (2022) ovat nostaneet esille muun muassa 1970- ja 1980-luvuilla vallinneen maskuliinisuuden trendin, pelihallit poikajoukkojen kokoontumispaikkoina, pelilehdet, jotka ovat puhutelleet pääosin miespuolisia lukijoita ja pelikehittäjien merkityksen peli-identiteetin maskuliinisessa kehityksessä. Haastatellut tuntuvat paljolti jakavan tutkijoiden esittämiä näkemyksiä. Esimerkiksi Taylorin (2012, 126) tutkimuksessa haastatellut kilpaa pelaavat naiset ovat tunnistaneet rakenteellisia tekijöitä, jotka estävät heitä saavuttamasta kilpapelamisen huippupaikkoja. Sukupuolesta riippumatta e-urheilualan urapolut eivät ole selkeitä, mutta Rogstad (2021, 209) nostaa esiin, että naisten tie huipulle on tyypillisesti täynnä ylimääräisiä esteitä. Pelaaminen saatetaan edelleen esittää poikien harrastuksena, eikä naisille ole pelaajien roolimalleja tarjolla. Toisaalta naiset saattavat kokea roolimallin tehtävän erittäin raskaana. Esimerkiksi M2 mainitsee, että hän haluaisi mieluummin keskittyä pelaamiseen ja puhua pelaajista, eikä mies- tai naispelaajista.

Ei tavallaan ymmärretä niitä rakenteellisia esteitä siellä taustalla. [...] Itse oon nykyäänkin ikävä kyllä kuullu edelleen, et esimerkiksi kahdeksanvuotiailla tytöillä on sanottu koulussa opettajan toimesta, että et sä voi pelata, koska se on poikien juttu. Et sitä ei niinku tiedosteta, että se alkaa niin nuoresta, niin totta kai se vaikuttaa, jos sä sitä vaikka 20 vuotta elämästä kuulet, että et sä voi pelata, koska se on poikien juttu ja sit sä vaan näät koko aika niitä e-urheilutiimejä, missä on pelkkiä miehiä ja näin eespäin, niin kyllähän siitä saattaa tulla semmonen fiilis, että se on vaan poikien juttu. [...] Sit myös se, että siellä ei ole niitä roolimalleja yksinkertaisesti. Että jos e-urheilujoukkueitakin kattoo niin nehän on mieshahmoja urheilupaidat päällä seisoo sillai [imitoi kädet puuskassa seisomista], et ei siellä hirveen montaa niin kun muuta sukupuolta edustavaa hahmoa näy kyllä. [...] Sit kun niitä on [roolimalleja], niin siitä tulee tavallaan hirveen iso taakka, et he joutuu edustamaan sitä omaa sukupuolta samalla, että hän on naispelaaja, eikä niinkun... Et hän on vaan pelaaja. Et siin on sit aika isot saappaat astua myös. (M2)

Tiedän, että on muutamia todella todella hyviä naisia, mut se on just, että siin on jouduttu käymään jo se lasikatto homma. [...] Toi kulttuuri on valitettavasti niin semmoinen, että kaikkeen erilaisuuteen puututaan. Et no se lähtee tietenki siitä äänestä.



Niin et yritetään olla mahdollisimman samanlaisia niin, ettei vaan käydä mistään kiusaamaan tai kommentoimaan. Niin kyllä mä näen, että ei tuol oo semmonen kulttuuri valitettavasti, mikä on ihan tosi harmi, et millään tavalla kannustais... Et sä voit olla semmonen ku sä oot ja avoimesti vaikka kertoo, jos vaikka ootkin jotain toista sukupuolta tai jos sul on vaikka joku toinen seksuaalinen suuntautuminen tai mitään tällaisia asioita. Niin kyl mua ainakin jännittäis ihan hulluna kertoo, et on. (M1)

Piggott ym. (2022) havaitsivat tutkimuksessaan selkeää sukupuolierottelua työtehtävissä norjalaisissa e-urheiluorganisaatioissa. Naisia ei juurikaan näy suoritukseen liittyvissä rooleissa. Sen sijaan naisten työt alalla painottuvat luoviin tai julkisuudessa näkyviin tehtäviin. Sama ilmiö on havaittavissa myös Suomessa haastatteluaineiston perusteella. Tämä saattaa selittyä Taylorin (2006, 107) havainnolla, jonka mukaan sukupuolisidonnaiset stereotypiat ohjaavat edelleenkin roolitusta. Piggottin ym. (2022) tutkimus tukee Taylorin havaintoja. Haastateltavien mukaan pelaajauran tueksi kaivattaisiin roolimalleja erilaisiin tehtäviin.

E-urheilu liitännäisiä taustatöitä, niin niissä rooleissa näkee ehkä naisia pikkasen enemmän, kun siinä varsinaisessa pelaajaporukassa. [...] Et siihen ois kaivannu ehkä julkista mallia tietyl tapaa. (M3)

Se saattaa vähän vaatia pioneerejakin, että joku tavallaan ottaa sen roolin, että hei että meillä on tässä, vaikka pari mimmiä mukana. (T2)

Haastateltavista muun muassa M1 nostaa esiin, että olisi halunnut lähteä ammatinpelaajaksi nuorempana, jos olisi löytänyt joukkueen itselleen. Haastateltava kokee, että hän ei päässyt mukaan porukkaan tai saanut olla kilpailullinen oman sukupuolensa takia. Muun muassa Taylor (2006, 113) ja Ruotsalainen (2022, 69) mainitsevat, että mielikuva siitä, että naiset eivät pelaa tai nauti kilpailullisesta pelaamisesta istuu edelleen tiukassa. Taylorin (2012, 118) mukaan kilpailullisuus liitetään maskuliinisuuteen, jolloin feminiinisyys voidaan kokea uhkana alan kilpailullisuudelle. Haastateltu M1 pitääkin tärkeänä ylläpitää keskustelua esimerkiksi tyttöjen ja naisten peliuran tukemisesta. Pelaamisen normalisoituminen ajankäyttönä (Taylor, 2012, 129) ei tarkoita sitä, että monimuotoisuus hyväksyttäisiin kilpailullisessa pelaamisessa. Kilpapelajaajan rooli onkin edelleen ahdas ja esimerkiksi sukupuolten tasa-arvossa on edelleen tehtävää ammattimaisessa pelaamisessa.

Mäkin muistan, että kun pelattiin CS:ää tai oli jotain laneja tai muita niin hyvä, jos siellä oli ikinä yhtäkään naista ja tai tyttöä. Se jostain syystä se kulttuuri vaan muodostui siten että se oli jätkät jossain pimeässä. [...] Ne ketkä pelaa, että se oli vähän noloa pelata ja se oli semmoista salaista tekemistä. Niin me tavallaan, että siitä me ollaan nyt menty mun mielestä 15 vuodessa siihen, että nyt kaikki pelaa ja muuta. Niin mun mielestä se ottaa oman aikansa, että se tavallaan jotenkin stabiloituu se määrä, mikä määrä vaikka tyttöjä rupeaa oikeesti pelaamaan motivoituneesti, tavoitteellisesti jotain peliä. (T1)

Medialla on merkittävä rooli keskustelijana ja vaikuttajana alan ilmapiiriin (Painter & Sahm, 2022, 516). Haastatellun M3 näkemyksen mukaan media nostaa mieluummin negatiiviset kuin positiiviset kokemukset esiin, jotta uutisotsikoista saadaan repäisevämpiä ja lukijoita kiinnostavampia. Moni haastateltava toivookin, että e-urheilualalta tuotaisiin esiin myös naispelaajien positiivisia

kokemuksia sen sijaan, että luodaan vastakkainasettelua ja klikkiotsikoita naisten huonosta kohtelusta. M3 lisää, että media ei tue naispelaajien mahdollisuutta rakentaa ammattilaispolkua tai toimia positiivisena roolimallina:

Mua olis helpottanut se, että ois ollu joku ns., kun kauheesti uutisoidaan ja on tarjontaa näistä miespelaajista tietyllä tavalla median puolelta, että niitä esimerkkejä näkee paljon enemmän. Ja sitä kautta se polku ei välttämättä oo naisille niin tuttu se, että mitä kautta ihmiset ajautuu sinne tai pääsee sen e-urheilun pariin (M3)

Organisaatioiden, pelien ja turnausten markkinointimateriaalilla voidaan kehittää alan imagoa laajemmin monimuotoisuutta tukevaksi. Pelinkehittäjillä ja -julkaisijoilla on suuri vastuu, koska ne ovat yksi alaa ohjaavista sidosryhmistä (Scholz, 2019, 49; Peng ym., 2020, 6). Hahmosuunnittelun avulla nämä toimijat joko vahvistavat tai heikentävät monimuotoisuutta. Pelinjulkaisijat voivat esimerkiksi lisenssisopimuksin saada muut alan sidosryhmät toimimaan haluamallaan tavalla (Peng ym., 2020, 7). Ruotsalaisen (2022, 23) mukaan hahmosuunnittelulla voidaan ylläpitää perinteisiä sukupuolimalleja. Haastateltavat pohtivat alan sukupuolittumista ja erilaisia konkreettisia keinoja edistää tasa-arvoa:

Mun mielestä medialla on iso rooli siihen, että minkälaisia juttuja nostetaan esiin ja minkälaista tavallaan esikuvaa me voidaan antaa tietyllä tapaa nuorille pelaajanaisille esimerkiksi. [...] Ni just se, että että miten sitä pystyttäisiin tukemaan, sillä tavoin, että se ei karkota just nimenomaan, vaikka niitä naisia, sieltä urapoluilta. (M3)

Mun mielestä se vaan, että markkinointimateriaali siis ja kuvat mitä käytetään, et siinä näkyis myös se monimuotoisuus. Sehän on semmosta näkyväksi tekemistä. Ja panostaa siihen, että ketä henkilöitä palkataan ja, että ei oteta välttämättä suoraan sitä kaveri Seppoa, että se on hyvä tekijä vaan, että jos on yhtä hyvä tekijä tuo Liisa, niin otetaan Liisa vaikka siihen. (T3)

No kyllähän se on nähtävissä ihan vaikka, jos miettii normaalia työelämääkin. [...] En mä välttämättä naisvaltaisuuttakaan nää aina niin positiivisena asiana ilmapiirin kannalta, että kyllä ne on ihan parhaita ollu missä on suunnilleen kaikkia sukupuolia edustettuna ja erilaisuus on rikkaus niin sanotusti. [...] Mun mielestä tärkeätä on jo ihan se hahmojen tavallaan representaatio, että olis. Et Overwatchihan on esimerkiksi semmonen peli, missä on hyvin monipuolisesti hahmoja ja Fortnite kanssa. (M2)

Taylor (2012, 123–124) kuvaa yleistä väitettä, jonka mukaan naiset eivät vain ole tarpeeksi hyviä tai eivät yritä tarpeeksi pelataksaan huipputasolla. Tässä pro gradu -tutkielmassa haastatellut kertoivat, että heiltä on kysytty usein näkemystä naispelaajien vähyyteen erityisesti ammattipelaajissa. Naisilla ei koeta olevan heikompia edellytyksiä menestyä e-urheilussa, vaan haasteena nähdään ennemminkin se, etteivät naiset ole pelanneet riittävän paljon, siihen ei ole kannustettu ja taidot eivät ole sen tähden kehittyneet. Tämä on linjassa Taylorin (2012) havaintojen kanssa, jonka mukaan eroavaisuudet taitotasoissa tunnistetaan ja syyt siihen ymmärretään. E-urheilualan kehityskulun ohjaamana pojilla on ollut tyttöjä kovempi motivaatio panostaa kilpailulliseen pelaamiseen. Esiin nostettiin myös, että eri pelit (esim. Counter-Strike, DOTA) houkuttelevat erilaisia pelaajia, joka puolestaan vaikuttaa pelikulttuuriin ja ilmapiiriin. Rogstad (2021) on tehnyt samansuuntaisia havaintoja omassa tutkimuksessaan. Esimerkiksi M3:n mainitsema MechWarrior veti puoleensa entisiä sotilaita. Osa haastateltavista ei

löytänyt selkeitä syitä naisammattilaisten vähyyteen, mutta osa nostaa esiin omia konkreettisia huomioitaan:

Et täl hetkellä ehkä sitten kuitenkin tasoerot on vielä sellaiset, että johtuu ehkä siitäkin, että naispelaajat ei ole saanut sellaista niin kun... Kehitysapua siihen pelaamiseen ja valmennusta. (T2)

CS on jotenkin semmoinen viimeinen bro-linnake, että kun se on niin vanha peli, 20 vuotta vanha peli ja se tulee sieltä niin kaukaa. Ku sitten nää moni muu peli on tullut kuitenkin vähän jälkikäteen, niin se on mahdollista ollut rakentaa. Mut CS:ssä ois niinku se, että pääsisi edes sille tasolle, mitä vaikka Valorant on, niin se ois tosi jees. [...] Se lähtee mun mielestä, mun kokemuksen mukaan siitä, että sieltä ruohonjuuritason tasolta. Että kun sieltä ei pääse niistä lasikatoista läpi niin mun mielestä on naurettavaa edes olettaa, että se kysymys siitä että miksei naisia oo huipputasolla. [...] Mulla ei varmasti jäänyt motivaatiosta kiinni, vaan siitä, et ei löytynyt sitä porukkaa, missä pelata. [...] Suomessa on myös se kulttuuri, että edelleen paljon ala- ja yläasteella pojat pelaa CS:ssää. Niin just se, että sieltä on niin paljon helpompi päästä. (M1)

No ehkä CS on sillee vaikee laji treenata muutenki, et tosi vaikee päästä ees hyvälle tasolle muittenki pelaajien. Et se on just taidoista tosi paljon kiinni. (V1)

Sä voit olla vaikka CS:GO:ssa tietyllä tasolla, niin se vaatii sen että sä oot pelannut joskus niinku... Tätä mä en tykkää sanoa monessa paikassa, mutta se vaatii että sä pelaat sen 8 tuntia vähintään joka päivä, vähintään 5 vuoden ajan, että sä voit olla edes tietyllä tasolla. Ja musta tuntuu, että se ainakaan tähän mennessä niin se ei ole vaan ollut kovin luontevaa tytöille tai se ei ole tuntunut heistä, että moni ei ole vaan addiktoitunut siihen peliin niin vahvasti tai jotenkin. Ja ehkä addiktoituminen on vähän väärä sana tietyllä tapaa, koska ehkä mä nyt en halua puhua siitä addiktiona. (T1)

Monet haastateltavista mainitsevat lasikatot, jotka naisten on rikottava päästäkseen ammattilaisitasolle ja samoihin peleihin miesten kanssa. Haastateltavat korostavat, että mahdollisuuksia lisäämällä taitotasojen eroavaisuuksia voidaan tasoittaa. Taylor (2012, 125) argumentoi, että pelitaitoja pystyy kehittämään pelaamalla hieman oman taitotasonsa yläpuolella olevien ihmisten kanssa. Niinpä esimerkiksi turnauksia ei pitäisi jaotella sukupuolten mukaan, ainakaan lopullisena ratkaisuna. Nykyinen jaottelu perustuu Taylorin (2012, 125) mukaan alan rakenteisiin ja historiaan. Haastateltavat pohtivat turnausten jakoa sukupuolten mukaan seuraavasti:

Kun multa kysytään, että miksi meillä [organisaatiolla] ei oo vaikka naistiimiä, niin mun vastaus usein sanoo, että mä en haluaisi, että sitä jaottelua tehtäisiin, koska siis mun mielestä siihen ei oo mitään syytä. [...] Sen mä ymmärrän, että jos lähdetään satasta juoksemaan tai muuta, että niissä on ne tietyt fysiologiset jutut. Mut se, että istutaan tietokoneen ääressä ja pelataan niin mun mielestä siinä pitäisi olla ihan yhtä hyvät mahdollisuudet pärjätä. [...] Totta kai se on hyvä, että naispelaajille annetaan se mahdollisuus ja että on niitä turnauksia, mut sit se myös omalla tavallaan vie sitä hommaa mun mielestä vähän väärään suuntaan. [...] Mä näen, että se on myös väärin sitten naispelaajien kehittymistä kohtaan. [...] Sehän toimii tietynlaisena, jos oot paljon parempi pelaaja kuin muut siellä naisten liigassa, niin sullahan tulee kehittymisen raja vastaan, koska sulla ei ole enää haastetta, sulla ei ole vastusta enää niin silloinhan sä passivoidut tietyllä tapaa. (T1)

Ihan hyvin pystyy olemaan mix-jengi, missä on kaikkia sukupuolia sekaisin, siinä ei pitäisi olla mitään fyysistä estettä harrastaa CS:ssää ja kilpailla kovalla tasolla, että on siellä sitten kuka tahansa pelaamassa, ei minkäänlaista. [...] Mun mielestä

huipputasolla ei pitäisi mennä siihen. [...] Me tarvitaan ruohonjuuritason toimia, meidän pitää muuttaa yhteiskuntana ja toimintoina tätä rakennetta... Nyt me ollaan kirimässä umpeen sitä tavallaan, kun lähtee rakentumaan nää kerhotoiminnat ympäri Suomen, et kaikki pääsee harrastamaan. Myös tytöt, naiset, niin jossai aikajännteellä meillä on tilanne missä meillä on mix-jengejä. Et nyt sitä kurotaan, mutta se että väenvängällä nyt lähdetäisiin ratkaisemaan ja tuomaan väkisin jotain naispelaajia, jotka ei kyvylisesti tai taidoiltaan, voi olla, että ovat parempia kuin miehet tai sitten ei, mutta se ei ole se ratkaisu, että väkisin nyt lähdetään sitä ratkaisemaan, vaan se pitää lähteä sieltä yhteiskunnan rakenteista. (T3)

Mä ymmärrän miksi jotkut ajattelee, että se olisi hyvä [jaotella turnaukset sukupuolen mukaan], mutta mä näen, että pitkällä tähtäimellä se on vaan huono... Että lähdetään tekemään vielä enemmän sitä kuilua, ettei pääse edes niihin samoihin kisoihin. Okei, sillä saadaan niitä kokemuksia naisille, että pääsee turnauksiin ja mä ymmärrän sen ja mä sympatiseeraan sitä, mutta pitkällä tähtäimellä mä nään, että se vaan tekee sitä kuilua isommaksi. [...] Et toi on ehkä semmoinen, joka on laastari, minkä voi pistää, mut se ei oo pitkän aikavälin ratkaisu, vaan meidän pitäisi fiksaa ne ruohonjuuritason ongelmat. (M1)

Toisaalta osa haastateltavista on sitä mieltä, että turnausten jaottelu sukupuolen mukaan voisi olla väliaikainen ratkaisu, jolla saataisiin lisää naisia alalle. Vaarana kuitenkin nähdään se, että väliaikaisista ratkaisuksista tulee pysyviä rakenteita.

Ite oon sitä mieltä, että ikävä kyllä sitä vielä tarvittais, et on niin kuin just, se kuitenkin madaltaa sitä kynnystä osallistua hyvin paljon, mut sit samalla on se huoli siitä, että ei kai se jää pysyväks ratkaisuks, et se on vähän semmoinen laastaritoimenpide tietyllä tapaa. [...] Siinä on just se riski, että menee urheilun mukaan, että jää sitten pysyvästi naisten ja miesten sarjat, ku pelaamisessa ei ehkä tarvita niitä kuitenkaan. (M2)

Niinku e-urheilussakin ni mä oon aina sanonu sitä, että mä en naisena, ni mä en haluais sitä, että mennään sellaseen ihme sukupuolikarsinaan, että nyt pelataan naisjoukkueilla naisturnauksissa pelkästään, koska... Mä ymmärrän, et se on tietyl tapaa tilanteen pakottamaan semmoinen, mikä antaa sen matalan kynnyksen liittymismahdollisuuden naisille, jotka on kokenu ehkä sitä häirintää enemmän siinä pelimaailmassa. Mutta mä en koe, että se ois oikee ratkasu, et mitä pitäis lähteä tekee. Et ku jos ongelma tietyllä tapaa, et joo me voidaan laittaa se laastari, että me rakennetaan niitä naisturnauksia ja mahdollistetaan se, et naiset pääsee pelaamaan ja harkkaamaan ja tälleen saa sen kosketuksen siihen kilpaskeneen, mut se, että mun mielestä todellinen ongelmanratkasu ois nimenomaan siinä, että mahdollistettais se, et pystyis paremmin liittymään noihin sekajoukkueisiin. (M3)

Entinen kilpapelaja M2, jonka pelitiimissä oli sekä miehiä että naisia, kertoo ilmapiirin olleen hyvä, mutta hänen "callejaan" [call out = ns. pelitilanteen sisäinen huikkaus omalle tiimille, jonka tarkoitus on tiivistää paljon tietoa vastustajasta] ei välttämättä kuunneltu tai ne hukkuivat muun toiminnan alle. M2 spekuloi, ettei tiedä johtuiko tämä yksinkertaisesti siitä, että hänellä on muita hiljaisempi ääni. Toisaalta saman pelitiimin in-game-leader [pelin sisäinen johtaja/kapteeni] oli nainen ja hän toi jatkuvasti esiin, että häntä ei myöskään kuunnella samalla tavalla kuin esimerkiksi miespuolista pelaajaa. Nämä löydökset saattavat liittyä Taylorin (2012, 107) havaintoon siitä, että miehiltä ja naisilta odotetaan erilaista käyttäytymistä e-urheilussa.

M3 mainitsee, että pelaaviin naisiin saattaa liittyä stereotyyppioita kuten draamanhakuisuus tai että nainen ei ole päässyt asemaansa omilla taidoillaan vaan esimerkiksi suhteilla. Myös M2 kertoo samankaltaisista havainnoista. Nämä

löydökset ovat linjassa Taylorin (2012) tutkimuksen kanssa, jossa todetaan, että turhautuneisuus saattaa liittyä mielikuvaan, jonka mukaan naiset saavat ansio- tonta huomiota ja hyötyä sukupuolensa perusteella. Vaikka naispelaaja olisi osoittanut taitonsa esimerkiksi pääsykokeella, hän saattaa joutua todistelemaan itseään jatkuvasti. M2 ja M3 pohtivat asiaa seuraavasti:

Siel oli yksi nainen siel organisaatiossa, mut se ei ollu päässy sen [pääsykokeen] kautta mukaan, koska se oli sen komentajan tyttöystävä. Et se oli tullu vähä sellasella sivusta sisään tyyliin. [...] Kun oppii toimii siin ympäristössä ja näyttää sen niinku, et on valmis harkkaamaan ja on valmis aktiivisesti kehittymään ja ei halua aiheuttaa siellä draamaa, niin kun ne usein tuntuu miesvaltaisissa organisaatiossa varsinkin niin, siel on niit järjettömii pelkoja tavallaan siitä, että jotenkin. Että en mä tiedä pe- rustuuko se johonkin noihin stereotyyppeihin tietyllä tapaa siitä, että nörttimiehet on jotenkin yksinäisiä tai jotain, et sit nainen tulee porukkaan, ni sit se aiheuttaa kau- heeta kaaosta. (M3)

Perus semmonen, mitä ite oon Overwatchista kuullu, niin on se tavallaan, että jos siellä on korkeella pelaamassa joku naispuolinen esimerkiksi niin hänet on kärrätty [carried = ns. kannettu tai avustettu] sinne. Ei hän itse voi pelaa, että hän pelaa vaikka esimerkiks poikaystävän kanssa ja poikaystävä kärrää häntä. (M2)

E-kilpaurheilun luonnetta pidetään erittäin suorituskeskeisenä ja se itsessään saattaa ruokkia toksisuutta. Monet haastateltavat ovat sitä mieltä, että häiriökäyt- täytyminen ja toksisuus ei ole yksinomaan e-urheilun ongelma vaan se liittyy yleisesti käyttäytymiseen netissä. Vaikka Suomessa useissa organisaatioissa ha- lutaan edistää yhdessä pelaamista, e-urheilun piireihin tuntuu liittyvän vahvasti maskuliininen kulttuuri, joka ikään kuin antaa oikeutuksen väheksyä pelaajia su- kupuolen tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella. Hayday ja Collison (2020, 198) mainitsevat, että kaikki e-urheilun marginaaliryhmät ovat alttiina vihamie- lisyydelle. Haastateltavat ovat itse kokeneet tai todistaneet naispuolisten pelaajien vähättelyä ja heihin kohdistuvaa epäasiallista huutelua erityisesti sosiaali- sessa mediassa.

Se ei välttämättä katso myöskään sitä, että mihin, miten on suuntautunut tai mikä su- kupuoli, vaan se on toksinen ihan läpikotaisin muutenkin. Puhutaan urheilu, online- pelaamisesta, missä on tietty tavoite ja sulla on tietty rankkisysteemi ja pisteytysys- teemi. Jokainen pelaaja haluaa edetä mahdollisimman korkealle. Se peli itsessään asettaa jo tavoitteet. [...] Riittää se, että sä oot huono pelaaja tai oot vähän erilainen tai teet eri tavalla randomin kanssa, randomin joukkueen kanssa. (T3)

Itellä ei oo tavallaan ikinä ollu hirveen negatiivisia kokemuksia kumminkaan. Mut et toki ite myös vähän rajaan tai me myös tietosesti rajataan tavallaan sitä yhteisöä, että just toikin... Toikin sit kun kuka tavallaan sitä peliorganisaatioo pitää, missä ite oon sit ollu kans pelaajana, niin hän on hyvin silleen, että jos on yhtään toksisuutta niin se on hei hei käytännössä heti, että sitä valvotaan hyvin aktiivisesti. [...] Huomaa, että niin kun muitakin tahoja kiinnostaa noi tasa-arvoasiat ja niitten eteen halutaan kyllä tehdä töitä. (M2)

Mä myönnän myös sen, että tää kenttä on hirveen niin kun... Että aika paksu nahka tietyllä tavalla pitää olla, kun sä tuut. Et tota trolloamista on ihan hirveesti tuolla ka- navilla. [...] Eikä se oo pelkästään tän alan ongelma, vaan ihan koko totta kai sosiaali- sen median, että on helppo anonymiteetin taakse piiloutua ja trollata ja haukkuu. Mut se, että mä uskon, että sitten taas hyvillä esimerkeillä totakin korjataan ja se on vaan sitten se pitkä tie. (T2)

Taylorin (2012, 122–123) mukaan uusien pelaajien kokema ”tulikoe” sisältää tyyppillisesti seksististä herjaa. Samassa tutkimuksessa selvisi, että useat ammattilaiset naispelaajat joutuvat todistelemaan sitoutumistaan e-urheiluun. Haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan sukupuolisidonnaisesta herjasta:

Sitte siellä alkaa semmoinen ihme kitchen-huutelu ja siis aivan järkyttävää. (T3)

Sit kun sanoo, että joo että on naispuolinen, niin sit ne seuraamukset saattaa olla siitä eteenpäin vähän kyseenalaisia, et esimerkiksi yks porukka, minkä kanssa pelasin vaikka kuinka monta peliä ennen sitä niin heti, kun niille sitten selvisi siinä, että oon nainen niin ne kickas mut saman tien ulos ja alko naureskelemaan ja... Mut yleensä alkaa se iskeminen ja semmoinen ahdistelu sitten että... Et se on ehkä yleisempää. [...] Overwatchissa mulle kommentoitiin, että ”oho ensimmäinen nainen, kuka oikeesti osaa pelata DPS:ssää”. (M2)

Yhen kerran mä oon kuullu siis tytöltä, että siellä oli joku uusi tai joku kaverin kaverin kaveri, joka oli sitten ollu et ”ei tytöt voi pelaa Fornitea” ja silloin mä otin tytön luurit ja kävin komentamassa niitä lapsia siellä. Siitä nyt on pari vuotta, mutta tota... Tuntuu et tommosthan on asioita, mitkä opitaan vanhemmilta valitettavasti. Vanhemmilt sisaruksilta tai ihan vanhemmilta vanhemmilta. (T1)

Haastateltavat nostavat esiin, että he pelaavat tai ovat pelanneet usein tutussa porukassa tai tiimissä, jonka takia epäasiallisia kommentteja esimerkiksi sukupuoleen liittyen ei tule. Tämä löydös vaikuttaa selviytymisstrategialta, jota ei ole mainittu niissä aiemmissa tutkimuksissa, joita on hyödynnetty tässä pro gradu -tutkielmassa. Esimerkiksi Fox ja Tang (2017), Taylor (2012) ja Ruotsalainen (2022) ovat esittäneet naisten käyttämiksi selviytymisstrategioiksi näkyvien sukupuoleen liittyvien tuntomerkkien häivyttämisen erilaisin keinoin. Yksi haastateltavista mainitsee, että hän on kokenut hyvin vähän epäasiallista kohtelua sukupuolensa takia e-urheilussa, mutta toisaalta hän on tietoisesti valinnut sukupuolineutraalin nimimerkin, eikä käytä voice chattia [puhu ääneen toisten pelaajien kanssa]:

Haluaa vaan pelata rauhassa... Enhän mä vaa nää sitä [voice chatin käyttöä] vaivan arvosenä, että sitte ois mahis, että suurimmassa osassa pelistä siellä tulisi sitä ininää, kun sitä tulee esimerkiksi Overwatchissa ihan tarpeeks muutenkin, niin sit vielä, jos tois sen sukupuolen ilmi, niin se ois todennäköisesti hyvin moninkertaista se ulina. (M2)

Haastateltavien mukaan satunnaisten pelaajien eli ”randomien” kanssa pelatessa negatiivinen huutelu on huomattavasti yleisempää. Toisaalta ammattimaisesti pelaavien piirissä ja muun muassa turnauksissa ei juurikaan ilmene ammattipelaajien välistä huutelua, vaikka tunnekuohuja saattaisi syntyä vastustajien tai omien tiimiläisten välillä. Eräs haastateltava pohtii, että epäasiallinen käytös muita pelaajia kohtaan vaikuttaa todennäköisesti negatiivisesti pelaajan imagoon ja täten kynnyks vihamieliseen huuteluun nousee. Esimerkiksi inklusiivisen johtamisen käytäntöjä hyödyntämällä voidaan luoda hyväksyttävän käyttäytymisen normeja ja edistää avointa keskustelua (Fredman & Deane, 2013, 187). Fox ja Tang (2017, 1303) esittävät, että jos esimerkiksi peliyhtiöt jättävät puuttumatta seksuaaliseen häirintään, osa pelaajista lopettaa pelaamisen. Haastateltavien

vastauksissa korostuu, että vastuu puuttua epäasialliseen käytökseen on kaikilla alan toimijoilla, myös pelaajilla. Esimerkiksi T3 mielestä muiden pelaajien tulee puuttua epäasialliseen huuteluun. Hän kokee, että pelaajia täytyy kouluttaa käyttäytymään oikein, mutta hän ei osaa sanoa, onko muutosta parempaan tapahtunut vuosien saatossa.

Fox ja Tang (2017, 1291) summaavat, että vaikka häirintä on yleistä verkossa sukupuolesta riippumatta, naiset kokevat usein vakavampaa häirintää kuin miehet. Esimerkiksi M2 kertoo huomanneensa, että häiriökäyttäytymistä vähätellään sanomalla, että kaikki kokevat ikävää kommentointia somessa. Hän lisää, että sukupuolisidonnaista häirintää ei välttämättä edes tunnisteta. M3 kertoo kokeestaan vakavasta kiusaamisesta miesvaltaisessa e-urheiluorganisaatiossa ja koki tuolloin, että hänen tulee pärjätä ominensa, jotta hän säilyttää muiden pelaajien kunnioituksen. Hän spekuloi, että vastaavaa tilannetta ei välttämättä olisi syntynyt, jos osapuolet olisivat olleet miehiä. Sen sijaan, että oletetaan alaisten sopeutuvan organisaation normeihin, olisi tarkoituksenmukaisempaa miettiä, miten organisaation toiminnan tulisi muuttua osallistavammaksi (Fredman & Deane, 2013, 196).

## 5 POHDINTA

### 5.1 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Tuloksia tarkastellaan suhteessa aiheeseen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Suomen ammattimaisen e-urheilun nykytilaa, pohtia alan johtamista erityisesti monimuotoisuuden näkökulmasta ja tutkia osuuskuntamallin mahdollisuuksia ja käyttöä e-urheilussa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa laadukasta empiiristä tutkimusta, nostaa e-urheilua ja siihen liittyviä johtamisen teemoja esiin, koska e-urheilusta on vielä verrattain vähän empiiristä tutkimusta erityisesti Suomessa.

E-urheilun tutkimuksessa on pitkään käyty keskustelua siitä, voidaanko e-urheilua pitää urheiluna (Funk ym., 2017; Hamari & Sjöblom, 2017; Ruotsalainen, 2022). Tutkimuksen painopiste on myös ollut alan taloudellisissa näkökulmissa (esim. Xue ym., 2019) ja kehittämisessä liiketoiminnaksi (esim. Taylor, 2012; Scholz, 2019; 2020). Tutkijoita on lisäksi kiinnostanut, miksi e-urheilua katsotaan (esim. Hamari & Sjöblom, 2017). Tämän pro gradu -tutkielman tuloksista selviää, että haastatellut suomalaiset e-urheilualan toimijat kokevat alan liiketoimintarakenteet vielä keskeneräisiksi. Löydökset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (esim. Fox & Tang, 2017; Scholz, 2019; 2020; Peng ym., 2020; Hayday & Collison, 2020; Nyström ym., 2022). E-urheilu on nopeasti kasvava ala, mutta yhtiöiden rakenteiden puutteen takia alan kehittäminen tapahtuu pitkälti kokeilujen kautta. Keskiössä on liiketoimintamallien kehittäminen, oikeudellisten ja taloudellisten rakenteiden luominen sekä vakauttaminen, joten esimerkiksi inklusiivisiin käytäntöihin ja pelaajien hyvinvointiin keskittyminen saattaa jäädä taka-alalle (Hayday & Collison, 2020, 206). Urheiluorganisaatiot kuuluvat tyypillisesti johonkin kattojärjestykseen, joka luo rakenteita ja säätelyä sekä valvoo jäsenorganisaatioidensa toimintaa. Pyrkimyksistä huolimatta e-urheilualalle ei olla pystytty luomaan kattojärjestöä, jolla olisi legitimiisyys maailmanlaajuisesti



(Peng ym., 2020, 9). E-urheilu on hyväksytty useassa maassa urheilulajiksi, mutta esimerkiksi Olympiakomitea harkitsee vielä e-urheilun lisäämistä olympialajiksi (Ruotsalainen, 2022, 36). Olympialajina tunnustaminen saattaisi tuoda e-urheiluun kaivattuja rakenteita ja säätelyä.

Nyströmin ym. (2022) tutkimuksessa korostetaan alan eri sidosryhmien merkitystä alan haasteiden ratkaisemissa. Tällöin ala kehittyy pitkäjänteisesti ja kestävästi. Tämä tutkimus vahvistaa Nyströmin ym. (2022) havainnot. Alan kehittämisen kannalta eri toimijoiden ja organisaatioiden yhteistyö on erittäin tärkeää. Valtion tulisi tukea e-urheilua samalla tavalla kuin se tukee perinteistäkin urheilua. Tämä edesauttaisi esimerkiksi alueellisesti ohjattua toimintaa ja edistäisi alan kestävästä kehitystä. Haastateltavat nostavat huolekseen, että selkeää polkua ammattipelaajaksi ei ole ja se vaikeuttaa alalle pääsyä. Ohjatusta e-urheilutoiminnassa on myös kehitettävää. Vanhempien tulee tukea pelaamista, jotta se voisi olla tavoitteellista. Myös esimerkiksi Siuttila ym. (2022, 48–49) ovat tehneet samoja havaintoja tutkimuksessaan polusta ammattipelaajaksi, ohjatusta toiminnasta ja vanhempien tuesta.

Yksi alan kestävään kehitykseen liittyvä teema on Nyströmin ym. (2022) mukaan inklusiivisuus ja terveys. Haastateltavat kokevat, että e-urheilualan monimuotoisuutta tulisi edistää ja että siitä olisi hyötyä ammattimaiselle pelaajalle sekä alan elinvoimaisuudelle. Monimuotoisuutta e-urheilussa on tutkittu eri sukupuolien näkökulmasta (esim. Rogstad, 2021; Ruotsalainen, 2022; Piggott ym., 2022), mutta sukupuoli esitetään tyypillisesti binääriseksi. Tutkimuksissa ei ole myöskään käsitelty laajemmin seksuaalisen suuntautumisen näkökulmaa. Monimuotoisuutta on tutkittu myös kansalaisuuden ja kulttuurin näkökulmasta (esim. Parshakov ym., 2018; Kołodziej, 2019; Scholz, 2019; 2021; Nyckowiak ym., 2023). Monimuotoisuuden vaikutus tiimikokoonpanon onnistumiseen on määritelty tutkimuksissa taloudellisena menestymisenä.

Monimuotoisuuden julistaminen tavoitteeksi ilman aitoja tekoja ei tuota toivottua lopputulosta vaan todennäköisesti aiheuttaa vahinkoa (Fredman & Deane, 2013, 196–197). Aloitteita e-urheilualan monimuotoisuuden edistämiseksi on tehty, mutta moni haastateltava kokee ne vielä verrattain pintapuolisiksi. Toisaalta vaikka jokin organisaatio pyrkisi esimerkiksi kannustamaan naisia ammattipelaajiksi, toimet voidaan tulkita julkisuustempauksiksi tai niiden motiiveja voidaan pitää kyseenalaisina. Taylor (2012, 126–127) mainitsee, että naisille suunnatut turnaukset voidaan nähdä pelkkänä huomion hakemisena. Median tavalla uutisoida e-urheilualan tapahtumia voidaan vaikuttaa alan yleiseen ilmapiiriin (Painter & Sahm, 2022, 516). Haastateltavien mukaan kaikilla alan toimijoilla on vastuu alan monimuotoisuuden edistämässä. Tämä havainto on linjassa Scholzin (2019; 2020) tutkimuksien kanssa, jonka mukaan alan sidosryhmät voidaan nähdä arvoketjuna, jossa kaikki sidosryhmät ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Haastateltavat nostivat konkreettisine keinoina monimuotoisuuden edistämiseksi pelikasvatuksen, esimerkillä johtamisen ja erilaiset hankkeet.

Haastateltavat ovat sitä mieltä, että alan toksisuus ja kommunikaatiohaasteet eivät ole yksinomaan e-urheilun ongelma, vaan kyseessä on laajempi ilmiö. Toisaalta osa haastateltavista mainitsee, että alalla on myös näkymätöntä

suvaitsemattomuutta ja syrjintää. Haydayn ja Collisonin (2020, 198) tutkimuksen mukaan kaikki alan marginaaliryhmät kohtaavat toksista ja vihamielistä käytöstä. Haastateltavat korostavat, että kaikkeen erilaisuuteen puututaan herkästi.

E-urheilu on haastateltavien mukaan tällä hetkellä vahvasti sukupuolittunut ja alalle on vaikeaa saada ammattimaisia tai tavoitteellisia naispelaajia. Piggottin ym. (2022, 59–60) e-urheiluorganisaatiota koskevan tutkimuksen perusteella alan miesvaltaisuutta ei nähty merkittävänä ongelmana Norjassa. Suomessa yhden sukupuolen dominanssi alalla nähdään haasteena. Sekä Norjassa (Piggott ym., 2022) että Suomessa tasa-arvoa edistävien toimien esteenä pidetään resurssipulaa. Tutkimuksen tulokset antavat lisäksi viitteitä siitä, että alan epämuodolliset rekrytointiprosessit ylläpitävät omalta osaltaan alan miesvaltaisuutta. Myös Piggott ym. (2022, 56) ovat tehneet vastaavan havainnon tutkimuksessaan. Samoin pelisarjojen jaottelu sukupuolten mukaan koetaan haittana ja yksittäisten pelaajien kehitystä rajoittavana. Haastateltavat kokevat sukupuolesta riippumattomien turnauksien yhdeksi esteeksi taitotasojen eroavuuden miesten ja naisten välillä tällä hetkellä. Nimenomaan mahdollisuus pelata hie-man itseään kokeneempien pelaajien kanssa ja heitä vastaan on merkittävä tekijä taitojen kehittämisessä. Taitotasojen eroa ylläpitää turnauksien jaottelu sukupuolten mukaan. (Taylor, 2012, 125.) Turnausten jaottelu sukupuolittain voisi kuitenkin olla väliaikainen ratkaisu, jolla esimerkiksi naisia saataisiin lisää ammattimaiseen pelaamiseen.

Pelikulttuurissa on tyypillistä, että uudet pelaajat joutuvat kohtaamaan ”tulikokeen”, jossa heidän vähäistä kokemustaan ja taitojaan saatetaan kritisoida ankarastikin. Osa heitoista voi olla luonteeltaan seksististä. (Taylor, 2012, 122–123.) Naisten ja muiden marginaalisessa asemassa olevien käyttämiä selviytymisstrategioita e-urheilussa on tutkittu jonkin verran (mm. Taylor, 2012; Fox & Tang, 2017; Ruotsalainen 2022). Yleisesti käytetyiksi selviytymisstrategioiksi on tunnistettu muun muassa sukupuoleen liittyvien piirteiden häivyttäminen käyttäjänimen tai pelihahmon valinnan avulla, vuorovaikutuksen välttely muiden pelaajien kanssa sekä avun ja tuen hakeminen pelin sisältä ja ulkopuolelta. Muita aikaisemmassa tutkimuksessa havaittuja keinoja ovat uhmakas käytös ja osallistuminen häiriökäyttöön. (Taylor, 2012, 122–123; Fox & Tang, 2017, 1290; Ruotsalainen, 2022, 26). Haastateltavat mainitsevat, että he pelaavat tai ovat pelanneet usein tutussa ryhmässä tai tiimissä, mikä estää erityisesti sukupuoleen liittyvien epäasiallisten kommenttien saamisen. Tämä löydös vaikuttaa selviytymisstrategialta, jota ei ole mainittu niissä aiemmissa tutkimuksissa, joita on kartoitettu tätä pro gradu -tutkielmaa varten. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että selviytymisstrategioita käytetään, koska sukupuoleen liitännäiset asiat nähdään toissijaisina pelaamiseen keskittymisen sijasta.

Selviytymisstrategioihin turvautuminen antaa viitteitä siitä, että alan on pystyttävä ratkaisemaan taustalla olevat ilmiöt. Häirintäkäytöksen kokeminen vaikuttaa esimerkiksi naisten osallistumiseen pelaamiseen (Fox & Tang, 2017, 1301). Jos e-urheilualan toimijat eivät puutu epäasialliseen käytökseen tai reagoivat häirintäkäytökseen riittämättömällä tavalla, tilanne ei muutu (Fox & Tang, 2017, 1301; 1303). Tutkimuksen tuloksista nousee esiin, että roolimallit voivat

rohkaista erilaisia pelaajia alalle. Pelin sisäisiä roolimalleja voidaan luoda (Hayday & Collison, 2020, 204) esimerkiksi, jos pelissä on mahdollista valita omaa identiteettiä ilmentävä hahmo (Taylor, 2006, 110). Toisaalta yksittäisen pelaajan toimiminen roolimallina saattaa kasata hänelle ylimääräisiä paineita.

Erityisesti empiirinen tutkimustieto alan monimuotoisuudesta ja johtamiskäytännöistä on vielä suhteellisen vähäistä, minkä takia aiheen tutkiminen on aiheellista. Muun muassa Kallinen-Kuisma ja Auvinen (2018) ovat tutkineet empiirisesti suomalaista e-urheilun johtamista ja Funk ym. (2017) e-urheilun johtamisen hyödyntämistä koulutuksessa ja tutkimuksessa. Scholz (2021) on puolestaan tutkinut monikulttuurisen e-urheilutiimin kokoonpanoa ja Falkenthal ja Byrne (2021) ovat tarkastelleet jaetun johtajuuden käytäntöjen toimivuutta e-urheilukontekstissa. Lisäksi Piggott ym. (2022) ovat tutkineet sukupuolten tasa-arvoa e-urheiluorganisaatioiden johtotehtävissä.

Johtamisen käytäntöjä tulee päivittää ja soveltaa muuttuvien tarpeiden mukaisesti (Kallinen-Kuisma & Auvinen, 2018, 41; Viitala & Jylhä, 2019). Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että yksi toimiva tapa on yhdistää pelialan osaamista perinteiseen liiketoimintaosaamiseen. Jaetun johtajuuden käytännöt voisivatkin sopia erityisen hyvin e-urheilun toimintatapoihin (Falkenthal & Byrne, 2020, 200). Harrisin (2013, 61) mukaan jaetun johtajuuden käytännöt soveltuvat erityisesti organisaation ja sen toimintojen kehittämiseen. Tällöin on huomiotava, että päämäärät ja tavoitteet ovat samansuuntaiset. Haastateltavat nostavat lisäksi urheilujohtamisen käytäntöjen hyödyntämisen e-urheilulla. Johtamiseen liittyvät haasteet ovat saman tyyppisiä kuin urheilussa yleensäkin, joten valmiita toimintatapoja voisi etsiä urheilualalta (Funk ym., 2017, 10). Koska ala on globaali, soveltuvia johtamisen käytäntöjä voidaan hakea myös eri maiden organisaatioista. Tutkimuksen löydökset antavat viitteitä siitä, että perinteisen liiketoiminnan johtamisen tavat eivät sellaisenaan sovi e-urheiluun. Esimerkiksi Kallinen-Kuisma ja Auvinen (2018, 41) korostavat, ettei perinteisten johtamisen käytäntöjen toimivuudesta e-urheilussa vielä tiedetä tarpeeksi.

Alan globaalista luonteesta huolimatta e-urheilun johtamista monikulttuurisissa tiimeissä on tutkittu vain vähän (Scholz, 2021, 3). Muun muassa Parshakov ym. (2018) ja Scholz (2012) ovat tutkineet kulttuurillisten ulottuvuuksien merkitystä tiimin menestymiseen. Kulttuurillisesti monimuotoinen tiimi vaikuttaa johtamiseen ja se on otettava huomioon muun muassa kommunikaatiossa. Heikko kielitaito saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä ja vääristää tiimin keskinäisiä valtasuhteita (Takita, 2020, 1). Englannin kielen taito on välttämättömyys ammattipelaajalle (Nyczkowiak ym., 2023, 3903). Vaikka monikansallinen tiimi voisi toimia kokonaan virtuaalisesti, aikaisemman tutkimuksen mukaan (Scholz, 2021, 14) menestyneimmät tiimit vaikuttavat toimivan vain kasvotusten. Haastattelulöydösten mukaan valmennus sujuu tehokkaammin ja pelaajiin saadaan parempi yhteys lähikontaktissa. Näin ollen kasvokkain tapahtuvalla kommunikaatiolla on selkeä positiivinen vaikutus tiimityöskentelyyn.

Monikansalliset tiimit menestyvät tutkimuksien (esim. Parshakov ym., 2018; Kołodziej, 2019; Nyczkowiak ym., 2023) mukaan paremmin kuin yhtä kansallisuutta edustavat tiimit. Haastateltavat mainitsevat, että eri maista kotoisin

olevilla pelaajilla on tietyn tyyppinen pelitapa ja erilaisia pelitapoja yhdistämällä voidaan parantaa tiimin menestymisen mahdollisuuksia. Myös Scholz (2019, 65) mainitsee, että tuoreet näkökulmat ja luovuus saattavat tuottaa merkittävää etua. Näistä tutkimuksin osoitetuista hyödyistä huolimatta olikin yllättävää, että osa haastateltavista halusi pitäytyä yksinomaan suomalaisessa tiimikokoonpanossa periaatteellisista syistä. Kaikenlainen kulttuurillinen monimuotoisuus ei toisaalta tuo etuja, vaikka organisaatiot saattavatkin hyötyä monimuotoisuudesta (Parshakov ym., 2018, 10).

Ikää on puolestaan tutkittu e-urheilussa lähinnä kilpapelajaajan uran kehitykseen liittyen (Scholz, 2019, 70), fysiologisesta näkökulmasta (Mangelaja, 2020) ja tilastollisesti (Kinnunen ym., 2022). Kilpapelamista on myös tutkittu osana nuorten poikien elämää (Siutila ym., 2022). Vaikuttaa siltä, että erityisesti nuorten johtamista e-urheilukontekstissa ei ole vielä juurikaan tutkittu. Siutilan ym. (2022, 57) mukaan alan harrastus- ja kilpailujärjestöt edistävät pelaavien lasten ja nuorten monipuolista kehittymistä sekä urheilijoina että yksilöinä. Sama havainto nousee myös tämän tutkimuksen tuloksissa esiin. Esimerkiksi taustaorganisaation yhtenä tärkeänä vastuualueena koetaan nuorista pelaajista huolehtiminen ja heidän kasvattamisensa vanhempien tapaan muun muassa päivärytmistä huolehtimalla. Sosiaalisen verkoston merkitys korostuukin pelaamisessa. Pelaamisen sosiaalinen ulottuvuus kannustaa kehittymään pelaajana, mutta pelaajien henkilökohtaiset tavoitteet ja motivaatio vaihtelevat (Siutila ym., 2022, 56; 49). Motivaatio puolestaan vaikuttaa olennaisesti johtamiseen. Tutkimuksen löydöksissä korostuu muun muassa pelaajan motivaation merkitys uralla etenemisessä kilpapelajaksi, mutta riittämättömän motivaation sijaan syynä voi olla rakenteellisia esteitä. Tällaisia esteitä voivat olla esimerkiksi syrjintä, pelaajalle sopivan tiimin tai ohjauksen puute.

Yhtenä tämän tutkimuksen teemana oli selvittää, soveltuuko osuuskunta taustaorganisaation toimintamuodoksi. Organisaatiomuodon vaikutusta e-urheiluorganisaation toimintaan ja johtamiseen ei ole tutkittu aiemmin. Osuuskunnan toimintaperiaatteita on tutkittu ja esimerkiksi Moilanen ym. (2014, 231) korostavat erityisinä piirteinä jäsenedemokratiaa ja osuuskunnan tarkoitusta jäsentensä tukemisessa. Osuuskunta voi tarjota mahdollisuuksia saada jokaisen jäsenen ääni kuuluviin ja tukea matalahierarkkista organisaatiokulttuuria (Moilanen ym., 2014, 77). Lisäksi osuuskunta tarjoaa alustan yhdistää eri osaajien tietotaitoa, koska se perustuu tasa-arvoiseen, kevyeen ja verkostomaiseen rakenteeseen (Troberg, 2005, 452). E-urheilu on alana kehittyvä, oppiva ja kokemuksia jakava, joten osuuskunnan toimintaperiaatteet voisivat soveltua käytettäväksi. Tällainen organisoitumismalli vaatii kuitenkin hyvin toimiakseen yhteisiä arvoja, tavoitteita ja erityisesti johtamisen kyvykkyyttä (Troberg, 2009, 43).

Tutkimuksen tulokset vahvistavat esimerkiksi Trobergin (2005, 458) löydökset, joiden mukaan osuuskunta ei ole toimintamuotona tunnettu. Vaikka osuuskunnan toimintaperiaatteet olisi tunnettu pääpiirteittäin, sen heikkoutena koettiin perinteiset ja jopa harrastelijamainen mielikuva. Tässä tutkimuksessa tehdyn osakeyhtiö- ja osuuskuntavertailun perusteella osuuskunnan rakenteissa tai niiden hallintomalleissa ei itsessään kuitenkaan ole mitään sellaista, mikä

estäisi sen käytön e-urheiluorganisaatioiden hallintorakenteena. Vaikka osuuskunta ei ole tunnettu organisoitumismuoto, se voisi tarjota hyvät lähtökohdat esimerkiksi haastateltavien mainitsemien yhteiskuntavastuun toteuttamiseen ja alan monimuotoisuuden edistämiseen.

E-urheilualaan liittyvä aikaisempi tutkimus ja tämä pro gradu -tutkielma antavat selkeän kuvan e-urheilusta globaalina toimialana, jonka haasteet ja mahdollisuudet ovat yhtenevät maasta riippumatta. Jos alaa halutaan kehittää kestäväällä tavalla, Nyströmin ym. (2022) esiin nostamiin kehityskohteisiin tulee löytää ratkaisuja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Tämä tutkimus on osaltaan pyrkinyt lisäämään ajankohtaista ja empiiristä tutkimustietoa suomalaisen kilpailullisen e-urheilun nykytilasta, johtamisen käytännöistä ja tarpeesta edistää monimuotoisuutta.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Kaikkiin tutkimuksiin liittyy tyypillisesti jonkinlaisia rajoituksia. Yksi tämän tutkimuksen rajoituksista on se, että aiempien e-urheilualaa koskevien tutkimusten määrä on vähäinen ja se on vaikeuttanut tulosten vertailua. Monimuotoisuutta on tarkoituksellisesti käsitelty sukupuolen ja seksuaalisen suuntautumisen, kansallisuuden ja kulttuurin sekä iän näkökulmista. Tutkimukseen ei saatu muun sukupuoliseksi identifioituvia tai muita kuin suomalaisia haastateltavia. Osuuskuntamuotoisena toimivaa e-urheiluorganisaation edustajaa ei myöskään saatu haastateltavaksi.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi tarkoituksenmukaista tutkia monimuotoisuuden muiden ulottuvuuksien vaikutuksia. Olisi esimerkiksi mielenkiintoista selvittää syvemmin, miten muun monimuotoisuuden lisääminen vaikuttaisi kansallisesti heterogeenisten tiimien menestykseen. Toinen tarkastelukulma asiaan olisi muun muassa, miten kilpapelaaajien monimuotoisuus vaikuttaa katsojien kiinnostukseen seurata e-urheilua.

E-urheiluorganisaatiot ovat valinneet toimintamuodokseen osakeyhtiömuodon pohtimatta juurikaan muita vaihtoehtoja. Yksi hyödyllinen jatkotutkimusaihe olisikin, toisiko osuuskunnan käyttö organisoitumismuotona jotakin lisäarvoa alan rakenteiden kehittämiseen. E-urheilun ohjattu toiminta on vielä alkuvaiheessa, joten olisi mielenkiintoista tutkia, miten potentiaaliset kilpapelaaajat saadaan organisoidun toiminnan piiriin ja miten erilaisia pelaajia saadaan rohkaistua alalle. Tarve selkeään pelaajapolkuun tiedostetaan alalla ja esimerkiksi vertaileva tutkimus perinteiseen urheiluun voisi tuottaa toimivia malleja. Tapoja entisten kilpapelaaajien ammattitaidon ja osaamisen hyödyntämiseen sekä jakamiseen tulisi kartoittaa jatkotutkimuksella. Lisäksi olisi tärkeää selvittää kilpapelaaajien sitouttamista ja motivointikeinoja.

Uuteen toimialaan liittyy aina piirteitä, jotka vaativat johtamisen käytäntöjen sovittamista alan ominaispiirteisiin, eikä e-urheilu ole poikkeus. Taustaorganisaation johtaminen voi vaatia erilaista johtamista kuin pelaajien johtaminen. Tätä tulisi kuitenkin tutkia lisää. E-urheilualan kehittäminen on tapahtunut

pitkälti kokeilujen kautta, joten jatkotutkimuksissa voitaisiin esimerkiksi kartoittaa, minkä tyyppisiä asioita on jo kokeiltu, miten ne toimivat käytännössä tai eivät toimi. Voisi olla hyödyllistä syventyä siihen, miten eri alojen osaamista voidaan yhdistää e-urheilun kehittämiseksi. Nuorten johtamiseen liittyvää tutkimusta tulisi laajentaa koskemaan myös e-urheilua.

E-urheilun suosion nopea kasvu ja markkinalähtöisyys ovat johtaneet siihen, että alan rakenteet tai siihen liittyvä tutkimus eivät ole pysyneet kehityksen vauhdissa. Koska e-urheilun sidosryhmät ovat vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään, tarjolla on monitahoinen tutkimuskenttä. Alan jatkuva kehittyminen tarjoaakin mielenkiintoisia ja monipuolisia tutkimusmahdollisuuksia jatkossakin.

## LÄHTEET

- Airaksinen, M., & Jauhiainen, J. 2000. Osakeyhtiölain uudistaminen – Tavoitteena kilpailukyisempi yhtiöoikeus. Oikeusministeriö.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75930/osake\\_yhtiolain\\_asiakirjoja.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75930/osake_yhtiolain_asiakirjoja.pdf?sequence=1)
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>
- Bennett, M. J. 1998. Intercultural communication: A current perspective. Teoksessa Bennet, M. J. (Toim.), Basic concepts of intercultural communication: Selected readings. Intercultural Press.  
[https://www.researchgate.net/publication/246501677\\_Intercultural\\_Communication\\_A\\_Current\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/246501677_Intercultural_Communication_A_Current_Perspective)
- Bruner, J. 1991. The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1–21. <https://www.jstor.org/stable/1343711>
- Digi & Game Center. Ei pvm. Jamk Esports at Digi & Game Center.  
<https://www.digigamecenter.org/esports/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.  
<https://www.ellibslibrary.com/jyu/978-951-768-504-7>
- ESL. Ei pvm. ESL Impact. <https://pro.eslgaming.com/csgo/impact/>
- Falkenthal, E., & Byrne, A. M. 2021. Distributed Leadership in Collegiate Esports. *Simulation & Gaming*, 52(2), 185–203.  
<https://doi.org/10.1177/1046878120958750>
- Fox, J. & Tang, W. Y. 2017. Women’s experiences with general and sexual harassment in online video games: Rumination, organizational responsiveness, withdrawal, and coping strategies. *New Media & Society*, 19(8), 1157–1327.  
<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/1461444816635778>
- Funk, D. C., Pizzo, A. D. & Baker, B. J. 2017. eSport management: Embracing eSport education and research opportunities. *Sport Management Review*, 21(1), 7–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.008>
- Hamari, J., & Sjöblom, M. 2017. What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211–232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
- Harris, A. 2013. *Distributed Leadership Matters : Perspectives, Practicalities, and Potential*. Corwin Press.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=1994827>
- Hayday E. J. & Collison H. 2020. Exploring the Contested Notion of Social Inclusion and Gender Inclusivity within eSport Spaces. *Social Inclusion*, 8(3), 197–208.  
<https://www.cogitatiopress.com/socialinclusion/article/view/2755>
- HE 185/2012. Hallituksen esitys eduskunnalle osuuskuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120185>

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).  
<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill Education.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=6262353>
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M. & Stewart, B. 2015. Sport Management: Principles and Applications. Taylor & Francis Group.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=1924435>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2010). Haastattelun analyysi. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.  
<https://www.elibslibrary.com/book/978-951-768-309-8>
- International Olympic Committee. Ei pvm. IOC mission.  
<https://olympics.com/ioc/mission>
- Jonasson, K. & Thiborg, J. 2010. Electronic sport and its impact on future sport. Sport in Society, 13(2), 287-299. <https://www.tandfonline.com.ezproxy.jyu.fi/doi/full/10.1080/17430430903522996>
- Kallinen-Kuisma, M., & Auvinen, T. 2018. E-urheilun johtaminen – Lähtölaulus empiriselle tutkimukselle suomalaisesta näkökulmasta. 23(2).  
[http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol23\\_no2\\_pages\\_34-43.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol23_no2_pages_34-43.pdf)
- Kinnunen, J., Tuomela, M. & Mäyrä, F. 2022. Pelaajabarometri 2022 : Kohti uutta normaalia. TRIM Research Reports 31.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/144376/978-952-03-2732-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kołodziej, T. 2019. The influence of players' nationality on the effectiveness of eSports teams based on the example of The International DOTA 2 tournaments. Review of Nationalities, 9(1), 85-99.  
<https://doi.org/10.2478/pn-2019-0007>
- Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (Toim.). 2006. Handbook of Workplace diversity. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608092>
- Kordyaka, B., Pumplun, L., Brunnhofer, M., Kruse, B. & Laato, S. 2023. Gender disparities in esports – An explanatory mixed-methods approach. Computers in Human Behaviour, 149(2023), 107956.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563223003072>
- Kotter, J. P. 2001. What Leaders Really Do. Harvard Business Review, 79(11), 85-97.  
<https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=32a4f31d-b994-463e-a54c-bc795d140488%40redis>



- Kukkonen, M. & Walden, R. 2010. Elinkeinoverolaki käytännössä. Talentum Fokus.  
<http://ezproxy.jyu.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fverkkokirjahylly.almatalent.fi%2Fteos%2FIAEBHXCTDG%23>
- Ladkin, D. 2010. Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions.  
<https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMzNjMxOV9fQU41?sid=89151560-6ae8-4fcc-a1f7-63c7034019a6@redis&vid=0&format=EB&rid=1>
- Laki osakeyhtiölain 1 luvun 3 §:n muuttamisesta 184/2019.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190184>
- Laki osuuskuntalain 16 luvun 7 §:n 1 momentin kumoamisesta 186/2019.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190186>
- Mähönen, J. & Villa, S. 2015. Osakeyhtiö I – yleiset opit. Talentum.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2021. Osuuskunta. Alma Talent.
- Mangelaja, E. 2020. Sukupolvet videopelien turnajaisissa : e-urheilun markkinoiden ikärakenne. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 25(1), 27-35.  
[http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol25\\_no1\\_pages\\_27-35.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_27-35.pdf)
- Moilanen, H., Peltokoski, J., Pirkkalainen, J. & Toivanen, T. 2014. Uusi osuuskunta tekijöiden liike. Into Kustannus Oy.
- Moss, G. 2019. Inclusive leadership. Routledge. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.4324/9781315108575>
- Nyckowskiak, J., Jasny, M., Kołodziej, T. & Siuda, P. 2023. Toward Successful Esports Team: How Does National Diversity Affect Multiplayer Online Battle Arena Video Games. <https://hdl.handle.net/10125/103108>
- Nyström, A.-G., McCauley, B., Macey, J., Scholz, T. M., Besombes, N., Cestino, J., Hiltcher, J., Orme, S., Rumble, R., & Törhönen, M. 2022. Current issues of sustainability in esports. International Journal of Esports, 1(1).  
<https://hal.science/hal-03731255>
- Osakeyhtiölaki 624/2006.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421>
- Osuuskuntalaki 421/2013.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20130421>
- Painter, D. L. & Sahm, B. 2022. Framing esports' JEDI issues: a case study in media irresponsibility. Corporate Communications: An International Journal, 28(3), 506–521. <https://www-emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-06-2022-0068/full/pdf?title=framing-esports-jedi-issues-a-case-study-in-media-irresponsibility>
- Parshakov, P., Coates, D. & Zavertiaeva, M. 2018. Is diversity good or bad? Evidence from eSports team analysis. Applied Economics 50(47), 5064–5075.  
<https://www-tandfonline-com.ezproxy.jyu.fi/doi/full/10.1080/00036846.2018.1470315>

- Peliosuuskunta Expa. Ei pvm. What is Peliosuuskunta Expa? <https://expa.fi/>
- Peng, Q., Dickson, G., Scelles, N., Grix, J. & Brannagan, P. M. 2020. Esports Governance: Exploring Stakeholder Dynamics. *Sustainability*, 12(19), 8270. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8270>
- Piggott, L., Tjønndal, A. & Hovden J. 2022. Leadership and gender inclusion in esports organisations. Teoksessa Tjønndal, A. (Toim.), *Social Issues in Esports*. (s. 46–64). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003258650>
- Polkinghorne, D. E. 2005. Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counselling Psychology*, 52(2), 137–145. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Rogstad, E. T. 2021. Gender in eSports research: a literature review. *European Journal for Sport and Society*, 19(3), 195–213. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16138171.2021.1930941>
- Ruotsalainen, M. 2022. Overwatch Esports and the (Re)Configurations of Gender and Nationality. JYU dissertations 550. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9184-5>
- Schein, E. & Schein, P. 2017. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=4766585>
- Scholz, T. M. 2012. Talent Management in the Video Game Industry: The Role of Cultural Diversity and Cultural Intelligence. *Thunderbird international business review*, 54(6), 845–858. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1002/tie.21507>
- Scholz, T. M. 2019. *eSports is Business. Management in the World of Competitive Gaming*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11199-1>
- Scholz, T. M. 2021. Assembling Intercultural Teams in eSports - Implications from the League of Legends European Championship. Teoksessa J. Hilt-scher & T. M. Scholz (Toim.), *eSports Yearbook 2019/20* (s. 70–83). Books on Demand. [https://esportslab.org/wp-content/uploads/2020/04/esportslab\\_arbeitspapier\\_1.pdf](https://esportslab.org/wp-content/uploads/2020/04/esportslab_arbeitspapier_1.pdf)
- SEUL ry. 2014. Peligenret. <https://seul.fi/e-urheilu/peligenret/>
- SEUL ry. 2019. Mitä on e-urheilu? <https://seul.fi/mita-on-e-urheilu/>
- SEUL ry. 2023. Suomen elektronisen urheilun liitto on päättänyt erota kansainvälisestä e-urheiluliitto IESF:stä. <https://seul.fi/suomen-elektronisen-urheilun-liitto-on-paattanyt-erota-kansainvalisesta-e-urheiluliitto-iesfsta/>
- Siuttila M., Joelsson T. & Karhulahti V-M. 2022. "Mammat menee kahville, me koneelle" Kilpapelaaminen poikien elämässä. *Nuorisotutkimus*, 40(2), 41–60. <https://journal.fi/nuorisotutkimus/issue/view/8545>
- Souza, B., Silva, L. & Roazzi, A. 2010. MMORPGS and cognitive performance: A study with 1280 Brazilian high school students. *Computers in Human Behaviour*, 26(6), 1564–1573. <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0747563210001731>

- Stewart, B. & Smith, A. C. T. 1999. The Special Features of Sport. *Annals of Leisure Research*, 2, 87-99. <https://www.tandfonline.com.ezproxy.jyu.fi/doi/epdf/10.1080/11745398.1999.10600874?needAccess=true>
- Takita, F. 2020. Asymmetries in the Distribution of Power in the Multicultural Work-place. Reducing the Imbalances with Intercultural Competence. Keisuisha.
- Taylor, T. L. 2012. *Raising the Stakes : E-Sports and the Professionalization of Computer Gaming*. MIT Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=3339416>
- Taylor, T. L. 2006. *Play Between Worlds : Exploring Online Game Culture*. MIT Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=3338607>
- Toivainen, H. 2006. Johdatus Suomen yksityisoikeudellisia yhteisöjä ja säätiöitä koskevaan oikeuteen. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut.
- Troberg, E. 2005. Osuuskunta: Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3(2005), 451-460. [http://lta.lib.aalto.fi/2005/3/lta\\_2005\\_03\\_d7.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2005/3/lta_2005_03_d7.pdf)
- Troberg, E. 2009. Implications of Value-driven Entrepreneurship in Finnish Employee-owned Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, 42(3), 36-44. [https://hubble-live-assets.s3.amazonaws.com/uk-society-for-co-operative-studies/file\\_asset/file/525/S5-Troberg-1273.pdf](https://hubble-live-assets.s3.amazonaws.com/uk-society-for-co-operative-studies/file_asset/file/525/S5-Troberg-1273.pdf)
- Tuloverolaki 1535/1992. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Viitala, R., & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>
- Xue, H., Newman, J. I., & Du, J. 2019. Narratives, identity and community in esports. *Leisure Studies*, 38(6), 845-861. <https://doi.org/10.1080/02614367.2019.1640778>

## LIITE

### HAASTATTELURUNKO

#### Taustatiedot

- Miten olet päätynt e-urheilualalle tai nykyiseen rooliisi?

#### Taustaorganisaatio

- Miten päädyitte nykyiseen organisaatiomuotoon? Mietittekö muita vaihtoehtoja, esimerkiksi osuuskuntaa?
- Miten organisaationne tavoitteet määritellään?
- Miten toimitaan, jos taustaorganisaation ja pelitiimin tavoitteet ovat erilaisia? Kuka viime kädessä päättää tavoitteista ristiriitatilanteissa?
- Miten taustaorganisaatio tukee tavoitteellista pelaamista?
- Mitä valintaperusteita tyypillisesti käytetään, kun potentiaalisia pelaajia kontaktoidaan ja rekrytoidaan?
- Kuka tekee lopulliset päätökset rekrytoinnista?
- Onko pelaajan kansalaisuudella tai asuinpaikalla erityistä painoarvoa rekrytoinnissa?
- Pyritäänkö pelaajatiimi kokoamaan eri kansallisuuksien edustajista vai tavoitellaanko kansallisesti yhdenmukaista tiimirakennetta? Miksi mainitsemasi päätös on tehty?
- Jos tavoitteena on kansainvälinen pelaajatiimi, koetko, onko merkitystä sillä, kuinka montaa eri kansallisuutta tiimi edustaa?
- Onko pelaajan sukupuolella erityistä painoarvoa rekrytoinnissa?
- Miten ammattipelaajaksi päästään?
- Miksi mielestäsi ammattipelaajissa on toistaiseksi vähän naispelaajia?
- Koetko, että e-urheilulle olisi eduksi erotella eri sukupuolten pelisarjat?
- Miten sinun mielestäsi e-urheiluun saataisiin lisää monimuotoisuutta? Onko se realistinen tavoite ja onko monimuotoisuuden edistäminen toivottu suunta?
- Minkälaisia johtamisen haasteita olet itse kohdannut e-urheilu-urallasi?
- Mitkä rakenteet tukevat e-urheilun kehittämistä?

#### Valmentaminen

- Pyritäänkö pelaajatiimi kokoamaan eri kansallisuuksien edustajista vai tavoitellaanko kansallisesti yhdenmukaista tiimirakennetta? Miksi mainitsemasi päätös on tehty?

- Jos tavoitteena on kansainvälinen pelaajatiimi, koetko, onko merkitystä sillä, kuinka montaa eri kansallisuutta tiimi edustaa?
- Miten pelaajatiimin tavoitteet määritellään?
- Miten toimitaan, jos taustaorganisaation ja pelaajatiimin tavoitteet ovat erilaisia?
- Kuka viime kädessä päättää tavoitteista ristiriitatilanteissa?
- Miten kuvailisit ilmapiiriä tiimissäsi?
- Miten pelaajatiimin monimuotoisuus vaikuttaa johtamiseen tai valmentamiseen?
- Miksi mielestäsi ammattipelaajissa on toistaiseksi vähän naispelaajia?
- Koetko, että e-urheilulle olisi eduksi erotella eri sukupuolten pelisarjat?
- Oletko kokenut ennakkoluuloja sukupuolesi takia e-urheilualalla? Miksi kyllä tai miksi ei?
- Pyritäänkö monimuotoisuutta edistämään tiimissä? Onko joitakin tekijöitä, jotka estävät monimuotoisuuden edistämistä?
- Miten sinun mielestäsi e-urheiluun saataisiin lisää monimuotoisuutta? Onko se realistinen tavoite ja onko monimuotoisuuden edistäminen toivottu suunta?

## **Pelaaminen**

- Miten kuvailisit ilmapiiriä tiimissäsi?
- Pyritäänkö monimuotoisuutta edistämään tiimissä? Onko joitakin tekijöitä, jotka estävät monimuotoisuuden edistämistä?
- Koetko, että toisten pelaajien kansalaisuus tai sukupuoli vaikuttaa pelaamiseen tai tiimin onnistumiseen?
- Miksi mielestäsi ammattipelaajissa on toistaiseksi vähän naispelaajia?
- Koetko, että e-urheilulle olisi eduksi erotella eri sukupuolten pelisarjat?
- Oletko kokenut ennakkoluuloja sukupuolesi takia e-urheilualalla? Miksi kyllä tai miksi ei?
- Miten sinun mielestäsi e-urheiluun saataisiin lisää monimuotoisuutta? Onko se realistinen tavoite ja onko monimuotoisuuden edistäminen toivottu suunta?