

E-urheilun johtaminen – Lähtölaukaus empiiriselle tutkimukselle suomalaisesta näkökulmasta

Minna Kallinen-Kuisma
Tommi Auvinen

Abstract

Esports – as a rapidly growing field of sport, entertainment, and business – offers an interesting arena for leadership research. In this qualitative study, we focus on Finnish esports leadership, considering both the definitions as well as the leadership processes in the professional electronic gaming. Our aim is to chart the terrain and increase understanding of the theme so far little empirically studied, and to open views for further research. This study can be seen as an opening for further empirical research on Finnish esports leadership. Due to scarcity of scientific discussions, a wider selection of literature on leadership research and international esports leadership studies have been utilized. This study aims to add value to both practice- and theory-oriented development of esports education and leadership. The empirical data consists of eight semi-structured theme interviews supplemented with ethnographic observation (field diaries). In our analysis, we describe how esports professionals define an esports organisation, and how the informants perceive management and leadership in an esports organisation. We also discuss some leadership-related challenges that emerged in our data. Based on our findings, it seems that the esports professionals have a surprisingly traditional view on leadership and management, yet it seems that the

emphasis is more on a family-type leadership instead of hierarchical and rational-oriented leadership.

Key Words: Esport, leadership, e-leadership, digitalization, empirical research

Johdanto

Tämän tutkimuksen aihepiiri, elektroninen urheilu eli e-urheilu, on nopeasti nouseva urheilun ja viihteen sekä myös kansainvälisen liiketoiminnan muoto. Aihepiirin tuoreuden sekä e-urheiluun kohdistuvien vähättelyjen (esim. Rönkä, 2018a) vuoksi aloitamme aihepiirin käsittelyn taloudellisesta näkökulmasta.

Statistan mukaan ammattilaisurheilijoiden määrä yli kymmenkertaistui 786 e-urheilijasta vuonna 2010 lähes 9000 urheilijaan vuonna 2015. Alan globaali vuosituotto on kasvanut vuoden 2012 130 miljoonasta dollarista (USD) viidessä vuodessa 655 miljoonaan dollariin (noin 575 milj. EUR). Kehityksen ennakoidaan jatkuvan nopeana ja ennusteiden mukaan vuoteen 2021 mennessä saavutettaisiin jo 1,65 miljardin dollarin (noin 1,45 mrd EUR) vuosituotto. Investointipankki Goldman Sachs arvioi vuoden 2017 tuoton hieman alemmas 565 miljoonaan euroon, mutta ennakoi tuottojen kasvavan 2022 mennessä jo 3 miljardiin euroon. Myös kansainvälinen yleisömäärä on kasvanut 2010-luvulla merkittävästi, 134 miljoonasta katsojasta vuonna 2012 281 miljoonaan katsojaan vuonna 2016. Vuoteen 2020 mennessä katsojia arvioidaan olevan 589 miljoonaa. (Laine, 2018; Statista, 2018.)

Kilpapaamisesta on tullut vakavasti otettava professio ja e-urheilijat ovat nousseet kansainvälisesti merkittävien ja seurattujen ammattiuurheilijoiden piiriin. Kansainvälisissä turnauksissa palkinnot voivat nousta miljooniin, ja jopa kymmeneen miljooniin dollariin (esim. Caymus, 2014; Mitchell, 2014; Dota 2, 2018) ja kymmenen korkeatuloisinta e-urheilijaa ansaitsee 2–3,5 miljoonan dollarin henkilökohtaiset vuositulot (Statista, 2018). Viime aikoina suomalaisten eniten ansaitsevien listoille ovat nousseet pelin tekijät ja kehittäjät (ks. YLE, 2018a). Pelin kehittämisellä on jo Suomessa verrattain pitkät juuret ja vahva kulttuuri, mutta toistaiseksi vähemmän on uutisoitu ammattimaisista pelaajista ja e-urheilutoiminnan ammatillistumisesta. Suomestakin löytyy jo muutamia

e-urheiluorganisaatioita, joissa on palkattuna sekä toimihenkilöitä että e-urheilijoita (Salminen, 2018). Vuoden 2017 verotietojen mukaan eniten Suomeen veroja maksanut urheilija oli 1,8 miljoonan euron verotettavat tulot e-urheilulla hankkinut Lasse Urpalainen. Vuonna 2018 Suomeen on jo saatu kaksi uutta e-urheilumiljonääriä, kun kansainvälisen The International -kilpailun voittajajoukkueessa olivat mukana suomalaiset Jesse Vainikka ja Topias Taavitsainen. (YLE, 2018b.)

E-urheilulle on olemassa useita määritelmiä, joihin vaikuttaa painotetaanko urheilullisuutta ja kilpailullisuutta vai pelaamisen sähköistä kontekstia. Wagner (2006) määrittelee e-urheilun kattavan urheilutoiminnan, jossa henkisiä ja fyysisiä ominaisuuksia kehitetään ja harjoitetaan nimenomaan informaatio- ja viestintäteknologian käytössä. Suomen elektronisen urheilun liiton SEUL ry:n mukaan e-urheilussa on kyse kaikesta kilpaurheilusta, jossa hyödynnetään tietotekniikkaa (SEUL, 2018; Kapiainen, 2018). Lisäksi e-urheilun määritelmään vaikuttaa peligenre (esim. FPS-räiskintäpelit, RTS-strategiapelit, MOBA-areenapelit ja urheilupelit) sekä se, onko kyseessä yksilönä vai tiiminä tapahtuva pelaaminen. Tässä tutkimuksessa painopiste on erityisesti FPS- ja MOBA-tyyppisissä peleissä, joita pelataan tiiminä (esim. Counter Strike: Global Offensive, Dota 2, Overwatch, World of Warcraft), jolloin johtajuuden tarkastelu kiinnittyy nimenomaan tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja vuorovaikutukseen.

Suomessa kilpapelaminen on huomioitu myös valtiotason tasolta. Urheiluministeri Terhon päätöksellä e-urheilu siirtyi Suomessa liikunnan piiriin myös rahoituksensa osalta (Keskitalo, 2018). Lajin tilaa ja tulevaisuutta pohdittiin ministeri Terhon kesäkuussa 2018 koolle kutsumassa pyöreän pöydän keskustelutilaisuudessa. Terhon mukaan Suomen tulisi pyrkiä "e-urheilun mahtimaaksi". Tämä edellyttäisi valmennuksen kehittämistä ja selkeämpien polkujen rakentamista kohti ammattimaisuutta. (OKM, 2018.) E-urheilu on jo hiipinyt useisiin koulutusohjelmiin Suomessa (ks. esim. Ahlman, 2018; Hiilinen, 2016; KAMK, 2018; NeSA, 2018; Ruoveden lukio, 2018; Vuokatti, 2018). Alan nousu kansainväliselle tasolle laajemmassa mittakaavassa professionaalisuuden ja käytännön organisoinnin näkökulmista edellyttää kuitenkin vahvaa resurssointia tutkimukseen ja opetukseen. Koulutusta on toistaiseksi tarjolla joihinkin pelaamiseen ja e-urheiluliiketoimintaan liittyviin tehtäviin, joskin tällä hetkellä useimmat e-urheilun ammattilaiset ovat vielä itse oppineita. Toistaiseksi suomalainen e-urheilun ammatillinen kirjallisuus puuttuu, puhumatta e-urheilutiimin johtamiseen liittyvästä opetusaineistosta. Suomessa e-urheilua on tutkittu toistaiseksi esimerkiksi viestinnän ja median, peli- ja fanitutkimuksen sekä liikunnan näkökulmista (ks. esim. Kari & Karhulahti, 2016; Sjöblom, Hassan, Macey, Törhönen, & Hamari, 2018). Toteutuakseen ministeri Terhon asettama tavoite Suomesta e-urheilun mahtimaana edellyttää kuitenkin myös suomalaista johtamisen alan e-urheilututkimusta.

Tämän laadullisen tutkimuksen fokuksessa on suomalainen e-urheilun johtaminen niin määritelmien kuin pelaamiseen liittyvien johtajuusprosessien näkökulmista. Tutkimuksemme tavoitteena on empiiristä aineistoa hyödyntämällä kartoittaa ja lisätä ymmärrystä toistaiseksi vähän tutkitusta aiheesta sekä avata näkökulmia jatkotutkimukselle. Tarkastelemme empiirissä osiossa e-urheilun johtamista erityisesti kolmen tutkimuskysymyksen kautta:

1. Kuinka e-urheiluammattilaiset määrittelevät e-urheiluorganisaation?
2. Mitä on johtaminen ja johtajuus e-urheiluorganisaatioissa?
3. Millaisia johtamiseen liittyviä haasteita e-urheiluun liittyy?

Tämä tutkimus voidaan nähdä avauksena suomalaisen e-urheilun johtamisen empiiriseen tutkimukseen. Varsinaista alan tieteellistä keskustelua ei vielä juurikaan ole, joten hyödynämme yhtäältä laajemmin johtajuustutkimuksia sekä kansainvälisiä e-urheilun johtamisen alan tutkimuksia sekä soveltuvien suomalaisten aihepiirin kannalta relevantteja tutkimuksia. Pyrkimyksemme onkin ensisijaisesti tuottaa lisäarvoa e-urheilun opiskelun ja johtamisen niin käytäntö- kuin teorialähtöiseen kehittämiseen.

Teorettinen ja käsitteellinen viitekehys

E-urheilun historia ja tulevaisuus: nörttien puuhastelusta olympialajiksi

Digitaalisen pelaamisen historia juontaa 1950-luvulle, mutta käänne kohti nykymuotoista elektronista urheilua tapahtui 1980-luvulla (SEUL, 2018). E-urheilun nousu nykyisen kaltaiseksi keskeiseksi ilmiöksi niin kilpaurheilun kuin liiketalouden muotona on kuitenkin hyvin tuore. Kansallisesti tunnetuin e-urheilutapahtuma on vuosittain järjestettävä Assembly (Assembly.org). Lisäksi GameXpo, Vectorama ja Grail Quest ovat näkyviä tapahtumia. E-urheilun kilpasarjoja järjestää Suomessa Finnish Esports League (fel.gg). E-urheilun ammattilaiset ja harrastajat seuraavat lähetyksiä Twitch-streamauspalvelun kautta, ja YLE e-urheilun kautta kilpapelamista seuraa laajempikin yleisö. Kuitenkin e-urheilu kohtaa yhä useita ennakkoluuloja, epäilyksiä, jopa väheksyntää. Usein sitä verrataan ns. perinteisiin urheilulajiin arkiymmärryksen pohjalta, jossa tietokonepelaamisharrastusta rinnastetaan esimerkiksi hiihtoon tai jalkapalloon (ks. esim. Rönkä, 2018a).

Kilpapelaminen on nähty pitkään marginaaliharrastuksena, johon on liitetty jopa negatiivisia mielikuvia. Useiden nykyisten ammattilaispelaajienkin taustalla on vaiheita, jolloin heitä perhepiirissä aktiivisesti kannustettiin muiden, parempana pidettyjen harrastusten pariin (ks. esim. Tammilehto, 2018a). Sitten e-urheilu on saavuttanut uskottavuutta ammattilaisten ja harrastajien määrän sekä liiketoiminnan kasvun myötä. Merkittävä tunnustus oli Suomen elektronisen urheilun liiton hyväksyminen Olympiakomitean jäseneksi vuonna 2016. Tämän päätöksen myötä e-urheilijat voivat hakea myös Puolustusvoimien urheilujoukkoihin. Onpa toimittajien toimesta menestyneimmille e-urheilijoille jo vaadittu presidentiltä kutsua itsenäisyyspäivän juhliin. (Loula, 2018; YLE, 2017; Rönkä, 2018a.) Kansainvälisellä tasolla lajin kattoliitto on Kansainvälisen olympiakomitean jäsen ja kilpapelamista on nostettu esille mahdollisena uutena olympialajina Pariisiin 2024 (ESPN, 2017; Rönkä, 2018a; Rönkä, 2018b).

Suomalaisen kilpapelamisen tutkiminen on perusteltua, koska Suomi on etenkin kokoonsa nähden jo nyt varsin menestynyt e-urheilumaa. Kilpapelaminen myös kerää jo suurempia yleisöjä kuin monet perinteiset urheilulajit. (Rönkä, 2018a.) Kansainvälisesti katsoen esimerkiksi Etelä-Koreassa e-urheilu on epävirallista kansallisurheilua, ja Yhdysvalloissa se on nousut jo kolmanneksi suosituimmaksi urheilulajiksi (Gayomali, 2010; Hattenstone, 2017; OKM, 2018). Tutkimusten mukaan laji on Suomessakin 18–29-vuotiaiden keskuudessa toiseksi suosituin jääkiekon jälkeen (OKM, 2018).

E-urheiluorganisaatiot ja niiden johtaminen

Johtajuudessa on väitetty tapahtuneen vuosituhannen vaihteessa hiljainen vallankumous sähköisten viestintäkanavien ja digitaalisten alustojen yleistyttyä (Avolio & Kahai, 2003; Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014). Johtajuus ja tutkijoiden ja käytännön toimijoiden vuosikymmenien aikana vaivalla muodostamat

teoriat ovat jälleen kerran murroksessa – ehkä suuremmissa kuin koskaan aiemmin (Auvinen, 2017). Parakaik elämämme kolmas teollinen vallankumous, digitalisaatio, on kuitenkin e-urheilun synnyn, nousun ja vakiintumisen aikakausi. Tutkijat pohtivatkin nyt uusia avauksia sekä miettivät kuumeisesti, mikä jo tietämestämme ja tuntemastamme voi vielä toimia uudessa digitaalisessa maailmassa – mutta mikä ei kuitenkaan ole digitaalivieras (esim. Tienari & Piekkari, 2011; Auvinen, Riivari & Sajasalo, 2017). Tutkijat myös pohtivat nyt, mikä johtajuuden teoretisoinnissa on tuottanut jotain pysyvää, ja miltä osin ja miten uudet sukupolvet sekä kiivaana hyökyvä digitalisaatio keinoälyineen ja robotisaatioineen murtavat tuntemamme johtajuuden (Frey & Osborne, 2013; YLE, 2015). Voivatko perinteiset johtajuusteoriat tarjota yhä lisäarvoa digitalisaation myllertäessä työelämää, vai pitääkö pyörä keksiä taas uudelleen?

Tähän asti e-urheilujohtajuutta on tutkittu kansainvälisesti lähinnä kvantitatiivisesti ja yhteen peliin keskittyen. Robinson (2016) tarkasteli World of Warcraftia (WoW) pelaavia tiimejä ymmärtääkseen kuinka perinteisiä leadership-teorioita sovelletaan e-urheilun kentässä. Jo kymmenen vuotta aiemmin Williams, Ducheneaut, Xiong, Zhang, Yee & Nickell (2006) tutkivat WoW-kiltoja johtajuuden näkökulmasta todettuaan huonon johtajuuden olevan ”ryhmän surma” myös kilpapelaisissa. Lisk, Kaplancali & Riggio (2012) puolestaan keskittyivät tutkimaan johtajuutta online-moninpeleissä. Verkkopelaimisen käyttöä on tarkasteltu myös oppimisen mahdollistajana tai johtajuuskoulutuksen menetelmänä (esim. Lisk ym., 2012; Nuangjumnong, 2016). Nuangjumnong (2016) käsitteli väitöskirjassaan johtajuuden behavioraalisia ja kontingenssiteorioita sekä virtuaalista tiimiytymistä myös e-urheilun näkökulmasta. Hän havaitsi lisäksi, että monet pelaajat saattavat löytää johtajuuspotentiaalinsa ja -taitonsa hyvin nuorina. Lisätutkimus aiheesta voisikin mahdollistaa hyvien johtajien massatuotannon, jos heidän ymmärrystään johtajuudesta aktivoitaisiin jo nuorena. (Nuangjumnong, 2016.)

Tiimijohtajuus e-urheilussa

Tiimijohtajuus on erillinen johtajuustutkimuksen ala, koska tiimin perusidea eroaa merkittävästi perinteisestä organisaation rakenteesta (Kogler Hill, 2016). Situationaalinen johtajuus tarjoaa validin näkökulman aiheeseen korostaessaan johtajuuden tilanteesta muuttuvaa luonnetta, samoin transformationaalinen johtajuus tarjoaa relevanttia viitekehystä aiheeseen (esim. Northouse, 2016; Díaz-Sáenz, 2011). Virtuaalitiimit määritellään tiimeiksi, jotka hyödyntävät informaatioteknologiaa yhdistääkseen jäsenensä ja mahdollistaakseen toiminnan yhteistä tavoitetta kohti (ks. esim. Martins, Gilson & Maynard, 2004; myös Leonard, 2011, Robbins & Judge, 2016 mukaan). Robbins & Judge (2016) kuitenkin huomioivat, että virtuaalitiimit kohtaavat erityisiä haasteita, ja toteavat useimpien tiimien työskentelevän nykyään vähintäänkin osittain etänä ja erillään. Siksi virtuaalitiimien tarkastelu tulee sitoa tiiviisti ns. perinteiseen, ei-virtuaaliseen tiimijohtajuusteoriaan. E-urheilututkimuksessa muun muassa Williams ym. (2006) tunnustivat WoW:n pelailmisesta samanlaisia sosiaalisia piirteitä kuin muista joukkuelajeista – sääntöjä, rajoitteita ja sosiaalisia normeja (Williams ym., 2006).

Burke, DiazGranados & Salas (2011) viittaavat virtuaalitiimien tunnuspiirteisiin ja toteavat, että vaikka virtuaalitiimejä on tutkittu paljon, virtuaalitiimien johtajuus on edelleen uusi ja varsin alitutkittu tema. Edelleen tiedetään varsin vähän virtuaalisuuden vaikutuksesta esimerkiksi tiimijohtajalta vaadittuun toimintaan, muotoon ja käytökseen. (Burke ym., 2011.) Myös virtuaalista johtajuutta erityisesti monimutkaisissa tehtävissä

tehostava jaetun johtajuuden ajatus vaikuttaa yhteensopivalta e-urheilukentän kanssa (esim. Kogler Hill, 2016). Huomion ja tutkimuksen arvoista e-urheilukentässä olisi myös monitiimijärjestelmien eli tiimiverkostojen johtaminen (ks. Burke ym., 2011). Tutkimusten mukaan virtuaalisen tiimin tehokkuus edellyttää luottamusta, tiimin edistymisen tiivistä seuraamista sekä tiimityön julkisia tuotoksia, jotta tiimi pysyy näkyvänä. Koordinoitu ja fokuoitunut toiminta tuottaa positiivista synergiaa. Tehokkaat tiimit pyrkivät yhteisiä tavoitteita kohti kollektiivisella toiminnalla ja hakevat toisiaan täydentäviä taitoja. Toisaalta tehokkuus riippuu kontekstista, rakenteesta ja prosessista. (Robbins & Judge, 2016; Kogler Hill, 2016). Useat tutkimukset käsittelevät ryhmän tehokkuuden aktivoimista tai varmistamista sekä menestyneen tiimin tunnuspiirteitä (ks. esim. Kogler Hill, 2016). Aiempi tutkimus ei ole kuitenkaan sivunnut e-urheilumaailmaa laajasti.

Tyypillinen, nopeasti muuttuva e-urheilu-ympäristö saa tukea Robbinsin & Judgen (2016) havainnoista, että tiimien kokoonpanot voivat muuttua nopeasti. Myös Paju (2017) huomioi, että monimutkainen maailma edellyttää ketterää organisoitumista. Wagner (2006) puolestaan esittää korkean suoritustason tiimeillä olevan kriittinen rooli organisaation tehokkuuden rakentamisessa. Täten voidaan nähdä yhteys menestyvien e-urheilutiimien luomisella ja klassisten korkean suoritustason tiimien ominaisuuksien välillä. (Wagner, 2006.) E-urheilutiimit ja peliyhteisöt voidaan nähdä myös virtuaalisina yhteisöinä. Ho & Huang (2009) toteavat johtajien olevan näissäkin enemmän ihmisiä kuin instituutioita tai yrityksiä. Ho & Huang tunnistavat yhteisöihin liittyen tärkeinä näkökohtina tiedonjaon, käytettävyyden ja miellyttävyyden, ja löytävät yhteyden johtajien osallistumisen ja jäsenten tyytyväisyyden välillä. (Ho & Huang, 2009.)

Virtuaalisen johtajuuden käsitettä voidaan lähestyä Bojen, Pullenin, Rhodesin & Rosilen (2011) mukaisesti, jolloin virtuaalisuus ymmärretään toisin kuin virtuaalitiimeissä. Bojen ym. mukaan virtuaalijohtaja ei ole ruumiillistunut vaikkakin toimii johtajana ja toteuttaa johtajuuden toimintoja. Auvinen (2017) osoittaaakin Bojen luoneen ajatuksen virtuaalisesta johtajasta, joka on läsnä vain kielellisesti, käyttäen esimerkiksi digitaalista mediaa. E-urheilun parissa tämä tarkastelunäkökulma mahdollistaisi esimerkiksi pelihahmojen ja pelin sisäisten roolien tutkimisen johtajuuden ilmentyminä. Tengin (2017) mukaan se, kuinka vahvasti pelaaja samaistuu pelihahmoonsa, korreloi sen kanssa, kuinka hän osallistuu ja on sosiaalisesti läsnä peliyhteisössä.

Tutkittavaa teemaa on syytä tarkastella myös relationaalisen johtajuuden ajatuksen kautta. Johtajuuden prosessin ymmärtäminen osana yleisemmän tason sosiaalisen organisaation prosesseja syventää ymmärrystä perinteisen näkemyksen johtajasta personoituneena ja ruumiillistuneena, ja virtuaalisen johtajuuden välillä. (esim. Seers & Chopin, 2012; Ospina & Uhl-Bien, 2012.)

Tutkimuksen aineisto ja analyysi

Tutkimusstrategiamme on laadullinen ja empiirinen aineisto koostuu teemahaastatteluista ja etnografisesta havainnointiaineistosta. Tukeudumme analyysissamme ensisijaisesti laadulliseen teemoitteluun ja sisällönanalyysiin (Eskola & Suoranta, 2008). Tarkoituksemme on siis tulkitsevan tutkimusperinteen mukaisesti laadullisesti ymmärtää ja selittää tutkimustehtävään liittyviä ilmiöitä vastatessamme tutkimuskysymyksiin (Bryman & Bell, 2011; Lehtonen, 2004).

Teemahaastatteluita tehtiin yhteensä kahdeksan ja kukin

haastattelu kesti 30 minuutista 85 minuuttiin. Puolet haastatteluista tehtiin Assembly Summer 2018 -tapahtumassa Helsingissä elokuussa 2018 (A), ja puolet puhelimitse touko-, kesä- ja elokuussa 2018 (P). Lisäksi yhtä informanttia haastateltiin kaksi kertaa. Haastattelut on tallennettu sähköisesti älypuhelimella ja litteroitu jälkikäteen. Yhteensä haastatteluminuutteja on noin 550 ja niistä litteroitua tekstiä 141 sivua yhden rivivälillä. Keskeiset teemat haastatteluissa liittyivät haastateltavan taustoihin ja kokemuksiin e-urheilussa, käsityksiin e-urheilun nykytilasta ja tulevaisuudesta sekä johtamisesta e-urheilun kontekstissa. Haastatteluihin ja aineistoihin ei liity varsinaisesti henkilökohtaisia eettisesti haastavia aiheita, sillä tutkimusasetelma on luonteeltaan kartoittava. Kuitenkin yksilönsuojan vuoksi kunkin haastateltavan identiteetti on kodifioitu ja käytämme aineistokatkelmassa pseudonyymejä (managerit ja valmentajat V1 ja V2 ja pelaajat P1-P6). Ohessa yhteenveto teemahaastatteluista (alla oleva Taulukko 1).

Etnografinen havainnointiaineisto kerättiin Assembly Summer 2018 -tapahtumassa Helsingin Messukeskuksessa 2.–4.8.2018. Tutkija osallistui tapahtumaan kolmen päivän aikana seuraten tapahtuman osallistujien vuorovaikutusta, julkisia kilpailutilanteita sekä kulki keskustelemassa niin e-urheiluumattilaisten kuin harrastajien kanssa. Havainnointia kirjattiin jatkuvasti muistiin muistikirjaan sekä lisäksi tutkija otti älypuhelimella valokuvia (yhteensä noin 60 kpl) sekä videokuvaa (yhteensä noin viisi minuuttia). Etnografisia muistiinpanoja on hyödynnetty soveltuvien osien analyysin yhteydessä. Etnografiset katkelmat on merkitty koodilla (kenttämuistiinpanokatkelma 1-3). Lisäksi kahden e-urheiluasian tutkijan henkilökohtaisia tiedonantaja on hyödynnetty analyysin tukena (alla oleva Taulukko 2).

Seuraavaksi siirrymme tutkimuksen empiiriseen osuuteen ja tutkimuslöydöksiin. Löydökset on rakennettu kolmeen pääteemaan tutkimuskysymysten mukaisesti.

Empiirinen analyysi ja tutkimuslöydökset

Kuinka e-urheiluumattilaiset määrittelevät e-urheiluorganisaation? E-urheilukentässä toimivat organisaatiot rinnastuvat arkiajat-

	Asema	Sukupuoli	Ikä	Paikka	Kesto (min)
P1	Gaming and Esports Manager, entinen huippupelaaja	n	30	A	50
P2	huippupelaaja	m	26	P	85
P3	Info Crew Manager, aktiivipelaaja	m	33	A	40
P4	huippupelaaja, pelin sisäinen johtaja	m	28	A	30
P5	e-urheiluseuran perustaja, entinen aktiivipelaaja	m	31	P	35
P6	huippupelaaja, pelin sisäinen johtaja	m	21	P	70
V1	valmentaja, entinen huippupelaaja	m	33	A	45
V2	manageri-valmentaja	m	24	P, A	45, 30

Taulukko 1. Teemahaastattelut

telussa perinteisiin urheiluseuroihin. Samoin kuin urheiluseurassa voi olla eri lajien joukkueita, e-urheiluorganisaatio kokoaa yhteen eri pelien ja pelityyppien edustajia, sekä yksilöitä että joukkueita. Taustaorganisaatio vastaa uusien pelaajien rekrytoinnista, onpa joillakin organisaatioilla jo orastavaa junioritoimintaa toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Suomessa on lukuisia e-urheiluorganisaatioita, mutta näistä ammattimaisesti toimii vasta pieni osa. Organisaatiot ovat niissäkin vielä muotoutumassa ja organisaatioiden elinkaaret ovat toistaiseksi olleet melko lyhyitä. Tämän hetken menestyvimmistä peliorganisaatioista useimmat ovat vielä melko tuoreita, mistä johtuen myöskään johtamiskäytännöt eivät ole vielä kovinkaan vakiintuneita. Taustaorganisaatio kuitenkin huolehtii pääasiassa resursseista, hallinnollisista vastuista, rekrytoinneista, sponsorisopimuksista ja markkinoinnista. Tehtäviä jaetaan näiltäkin osin myös pelaajille, samaan tapaan kuin työpaikoissa yleensäkin. Eräs ammattipelaaja kuvaa kokemuksiaan seuraavasti:

...meilläkin on ollut nyt viimeiset muutama vuos tässä ainakin niin ihan kiinteet kuukausipalkat, ja siihen liittyy monia muitakin tehtäviä silleen, et meil on ollut ihan edustustehtäviä monissa tapahtumissa, just esimerkiksi just ulkomaillakin, mä oon ihan lentänyt Saksaan niinku vaan edustamaan ... ja ollut siellä mainostamassa sponsoreita ja kaikkee ja ihan sama Suomessa ... ja sitte ihan Yle on pyytänyt haastatteluun sinne, ja sit ollaan kuvattu tv-ohjelmaakin ja kaikkee, et kyl siihen kuuluu ihan niinku muutaki, ku pelkästään se pelaaminen ... kyl siihen kuuluu ihan oikeesti asiallisii vastuita ja semmosii, mitkä on niinku hyväks teidän organisaatiolle ja teidän näkyvyydelle ja kaikelle... (P2)

Kansainvälisiin peliorganisaatioihin nähden ero on suuri paitsi järjestäytymisessä, erityisesti resursseissa. Suomalaisen peliorganisaatioiden talous on vielä varsin pientä, etenkin suhteutettuna lajin suosioon. Organisaatioissa on palkattuina työntekijöinä tyypillisesti toimitusjohtaja, manageri ja valmentaja, tai vähintään joku näistä. Silti suomalaisten huipputiimienkin taustatyössä on edelleen mukana vapaaehtoisia ja oman toimensa ohella työskenteleviä. Myös pelitiimien kuukausipalkat ovat pieniä ja monien on tehtävä edelleen pelaamisen ohella myös muita töitä. Kansainvälisellä tasolla voidaan samoissa peleissä, ja jopa samoihin kansainvälisiin turnauksiin osallistuvien joukkueiden kesken, puhua jopa tuhansia euroja korkeammista kuukausipalkoista. Menestyvillä tiimeillä osa tuloista kertyy toki turnausvoitoista, mutta nämäkin summat ovat Suomessa vielä kohtuullisen pieniä. Toisaalta useille pelaajille raha ei ole ollut motivoivana tekijänä, vaan haastatteluissa korostuu halu pelata. Oheinen aineistokatkelma kiteyttää osuvasti monen ammattipelaajan uratarinan:

	Asema	Sukupuoli	Ikä	Paikka	Kesto (min)
JK	Kapiainen, J. lajiliiton puheenjohtaja, entinen aktiivipelaaja	m	31	A	60
LS	Salminen, L. peliorganisaation toimitusjohtaja, lajiliiton varapuheenjohtaja, entinen aktiivipelaaja	m	34	P	60

Taulukko 2. Henkilökohtaiset tiedonannot

...mulle toi on ollut henkilökohtaisesti just niinku eka har-
rastus, sit siit tuli intohimo, ja sit siit on tullu vähän tom-
monen työ, ammattimainen intohimoinen työ... (P2)

Mitä on johtaminen ja johtajuus e-urheiluorganisaatiossa?

Haastateltujen mukaan johtajuus eroaa merkittävästi peliti-
lanteesta ja sen ulkopuolella. Peliorganisaatio Havu Gamingin
toimitusjohtaja Lasse Salminen (2018) kuvaa työnjakoa, roolit-
usten päällekkäisyyttä ja johtajuuden haasteita seuraavasti:

Mähän toimin vähän niinku managerina siinä, eli johdan,
johdan sitä ainakin jollain tasolla. Sekin vielä vähän hakee
muotoaan, kun siinä on myös valmentaja, esimerkiksi meillä
Toni Luhtapuro, kenen tehtävä on myöskin jollain tavalla
johtaa sitä hommaa – pitää poikia vähä aisoissa ja ja pelillisesti
sit johtaa sitä hommaa. Ja sitten on vielä pelin sisäinen joh-
taja eli in-game-leader, kuka sitten pelitilanteesta ja servulla
johtaa siellä, ja se kertoo taktiikoita ja kuka ja kenen pitää
tehdä mitäkin. Kyllähän siinä aina tulee sitä ristiriitaa, että
kuka sitten vastaa mistäkin osa-alueesta, ehkä eniten just
Tonin ja mun välillä, kuka nyt on vastuussa tästä ja tästä
asiasta, vaikka pelaajiin tai niiden velvollisuuksiin liittyen. Et
kyllä se hakee vielä jonkin verran muotoaan ... eniten myös
pelaajien osalta, että se ammattilaisuus halutaan. (LS)

Pelitilanteesta tilannetta johtaa ns. in-game-leader eli pelin-
sisäinen johtaja, joka on yksi joukkueen pelaajista. Valmentajan
rooli pelitilanteesta on pieni, ja valmentaja saa harvoin mah-
dollisuutta johtaa, joskin teknisellä aikalisällä hän voi käyttä-
ä lyhyen puheenvuoron. Teknisen aikalisän aikana ehtii kui-
tenkin yhden haastatellun valmentajan mukaan lähinnä vain
koota tilanteen, rauhoitella pelaajia ja luoda uskoa tilanteeseen.
Haastateltavien mukaan tällä on suuri merkitys etenkin tap-
piotilanteesta, joskin myös onnistumisen hetkellä valmentajan
rauhottavaa puuttumista tilanteesta toisinaan tarvitaan. Pelin
jatkuessa aikalisän jälkeen ohjat ovat pelinsisäisellä johtajalla,
joka ohjaa peliä, valitsee strategiat ja samalla pyrkii nostamaan
tiimihenkeä. Rakenne on peligenrestä riippumatta tyypillisesti
hyvin selkeä ja tiimillä on vain yksi johtaja. Joissain isommilla
joukkueilla pelattavissa peleissä (esim. WoW) pelissä on sisään
rakennettuna myös välitason johtotehtäviä, joille pelinsisäinen
johtaja voi jakaa vastuita ja valtuuksia sekä pelin mahdollaista-
min teknisin ratkaisuin, että ohjeistamalla.

...tärkein henkilö siinä porukassa on aina GM elikkä kiltames-
tari tai Game Master tai Guild Master, ja se yleensä niinku
rakentuu sen GM:n vision perusteelle, että millanen se on se
kilta ... GM:llä yleensä sitten on muutama officer, miksikä
niitä nyt sanos, killan johtoryhmä niin sanotusti, jotka sitte
tekee asioita, mitä on pakko tehdä, jotta se kilta toimii. Eli
esimerkiksi vaikka jossain tapauksis saattaa käydä rekrytointeja
läpi, tai huolehtii siitä, että lootit jaetaan tasaisesti et kaikki
saa sen mukaan, mitä ne ansaitsee niitä internet-pikseleitä ...
no joissain killoissa se on vähä semmonen pesti et sä oot vaan
hyvä pelaaja ja sun mielipidettä arvostetaan ja sitte ku sul on se
officerin lätkä ... niin sul on enemmän päätösvaltaa, ne saattaa
päättää vaikka jossain ristiriitatilanteissa et mitä tehään... (P1)

Pelinsisäisen johtajan valikoituminen vaihtelee tiimeittäin,
yleensä merkitystä on pelikokemuksella sekä johtamistaidoilla.
Toisinaan nämä ovat ristiriidassa ja tällöin johtajuutta voi haas-
taa joukkueessa oleva pitkän linjan pelaaja, jonka neuvominen
voi olla kynnyskysymys neuvojalle sekä neuvottavalle. Pelaajille

annetaankin jonkin verran vapauksia toimia yhteisten suunta-
viivojen sisällä itsenäisesti, yhteisenä tavoitteena on kuitenkin
voittaa ottelu kierros kerrallaan. Vaikka pelinsisäinen johtaja
vastaa johtamisesta pelitilanteesta ja päättää pelistrategioista,
muilla pelaajilla on paljon valtuuksia. Myös pelinjohto voi jos-
sain tilanteesta hetkeksi siirtyä muillekin, jos jollain on esittä-
ä hyvä strategia ja pelinsisäinen johtaja päättää seurata sitä. Koke-
neemmilla pelaajilla on pelistrategioista päätettäessä enemmän
sanavaltaa ja heidän näkemyksiinsä luotetaan enemmän. Eräs
valmentaja ja ammattipelaaja reflektoivat ajatuksiaan johtajuus-
desta seuraavasti:

No siis pelin pelin aikanahan meillä käytännössä esimerkiks
tällä hetkellä meidän joukkueen in-game-leader kaurta kap-
teeni [mainitsee nimen] johtaa sitä peliä, mutta siinä samalla
myös sitte meillä tällä hetkellä [nimi] ja [nimi] on vähän
semmosia, että ne sitte antaa vähän semmosia auttavia kom-
mentteja jossain vaiheessa, tavallaan et mitä jos me tehtäis-
kin näin. Mutta päävastuu on täysin [kapteenin nimi] ja me
pelataan sen niinku hänen näköstään peliä, että aina hyvin
paljo se, kuka johtaa, ni sen näköstä peliä pelataan. (V2)

...mä oon futiksessa ollut kapteeni pienenä ja se on varmaan
sieltä tullu jotenki, ja se on jotenki semmonen mikä on ollut aina
mun luonteesta, et mä tykkään johtaa sitä mun joukkuetta.
Ja mä tykkään olla semmonen, joka ajattelee muiden puo-
lest, ja ajattelee niinku sitä joukkuetta ja tälleen. Mä tykkään
kattoo sitä isoo kuvaa, ni se niinku menee tosi luontevaks
se johtajuus siinä ... että mul on semmonen johtajanluon-
ne sun muuta, ni tulevaisuudes mä saatan ehkä pelaajauran
loputtua kiinnostua johtaa jotain seuraa, jotain organisaati-
oo tai jotain tämmöstä liittoa. Se voi ihan hyvin tulla sieltä
mun luonteesta se, että tää on se juttu, mistä mä tykkään, ja
tää on se juttu, mitä mä haluan tulevaisuudes tehdä. (P6)

Pelitilanteesta pelinsisäinen johtaja antaa tiimille hyvin sel-
keitä ohjeita, mitä tehdään ja miten. Usein kysymys on jopa
sekunnintarkeista aikatauluista, jotta peli etenee halutulla
tavalla ja suunnitellut ratkaisut saadaan toteutettua. Johtajan
onnistuminen tehtävässään, ja myös koko tiimin pelimenestys,
on kiinni kuitenkin koko joukkueen kommunikointikyvystä.
Tämä näkökulma toistui haastatteluissa usein ja kommuni-
koinnin heikkous nähtiin tyypillisesti suomalaisten pelaajien
haasteena. Koska jokaisella pelaajalla on peliin oma näkömäsä,
pelaajien tulee jakaa muille tietoa näkemästään eksaktisti, ajan-
tasaisesti ja tehokkaasti, jotta pelinsisäinen johtaja osaa ohjata
peliä oikeaan suuntaan ja valita oikeat strategiat. Kommunika-
ation ja roolituksen merkitys menestyksen kannalta kiteytyy
seuraavissa ammattipelaajan haastattelu- ja tutkijan kenttä-
muistiinpanokatkelmissa:

Eli se on tosi tärkeet se kommunikaatio joukkueen keskellä, et
vaik sä oisit kuin hyvä in-game-leaderi niin sä et ikinä pysty tehdä
oikeit ratkasuja, jos sun pelaajat ei anna tarpeeks tietoo. Niin se
on just sitä, miten se kommunikaatio liikkuu. Sit ku kommu-
nikaatio on tarpeeks hyvää ja joku pelaja on fiksu ja osaa
tehdä ratkasuja, niin sit se menestys tulee periaattees automaati-
sesti, että sit ku kaikki osaa omat roolinsa ja kaikki hoitaa
omat asiansa hyvin, ni sitten automaattisesti voittaa enemmän
tilanteita, voittaa enemmän pelejä, ja siihen se perustuu. (P6)

Mielenkiintoista seurata joukkueen kommunikointia
tanskalaisen valmentajan kanssa, aika yksisuuntaista, il-
meisesti kielitaito tässä ongelma (vrt. edellisen haasta-

teltavan kommentti, etteivät joukkueen jäsenet puhu paljon, eikä varsinkaan englanniksi). Toisaalta tämä tiimi kommunikoi muutenkin pelitilanteessa maltillisemmin kuin jotkut toiset. (kenttämuistiinpanokatkelma 1)

Pelinsisäisen johtajan tehtävään sisältyy myös paljon leadership-puolta. Useissa tilanteissa hänen ensisijainen tehtävänsä on kannustaa ja rauhoittaa tiimiläisiä sekä pitää koko tiimin fokus selkeänä. Haastateltavat liittyivät pelinsisäisen johtajan rooliin myös paljon odotuksia ilmapiiriin ylläpitämisen ja ns. hengenluomisen suhteena, koska teknisen ja strategisen osaamisen lisäksi pelaajien itseluottamus, tunteiden hallinta ja pelikontrollin säilyttäminen niin voitollisissa kuin tappiollisissa tilanteissa nähdään erittäin tärkeinä edellytyksinä voittamiselle:

Joukkue elää voimakkaasti onnistumiset, tiimistä lähtee jopa ääntä. Onnistumisen noteeraaminen vaikuttaa myös tärkeältä, ollaan pelin sykkeessä valmiita jopa hetki odottamaan, että kaveri vastaa fist bumpiin. Jokaisen onnistuneen mapin ja erityisen onnistuneen frägin jälkeen siis pelaajarivissä kiertää nyrkkitervehdysketju, johon valmentajakin välillä osallistuu -- Tappion kohdallakin tsemppaus käynnissä. (kenttämuistiinpanokatkelma 2)

Valmentajan rooli pelitilanteessa on lähinnä seurata sivusta tilannetta, mistä johtuen kaikki valmentajat eivät edes istu joukkueen rinnalla pelilavalla. Toiset taas tarkkailevat hyvinkin aktiivisesti pelaajien selän takana pelin etenemistä, joukkueen ilmapiiriä ja yksittäisten pelaajien mielialoja. Turnauksessa keskenään pelaavat tiimit istuvat tyyppillisesti tietokoneidensa näyttöjen takana lavan eri reunoilla, katse yleisöön päin. Kommunikaatio tapahtuu kuulokemikrofonin kautta, joka samalla sulkee pois häiritsevät yleisön ja selostuksen äänet. Valmentaja kuulee kyllä tiimin puheen, mutta esimerkiksi suositussa CS:GO-pelissä valmentajalla ei ole pelin aikana puheoikeutta muutoin kuin teknisten aikalisien aikana. Aikalisien lukumäärä joukkuetta kohti on tarkoin rajattu ja yksittäisen aikalisän kesto lyhyt. Aktiivisesti lavalla johtajuutta osoittava valmentaja pystyy kuitenkin jonkin verran rauhoittamaan tai innostamaan pelaajia myös nonverbaalisesti. Valmentajan rooli kiteytyy osuvasti erään valmentajan haastattelun sekä tutkijan kenttämuistiinpanokatkelmissa:

Aina et mihin lähetään ja minnekä lähetään. Mutta toki se ei oo semmonen, et mä käsken, vaan se on enemmän et nyt voitais lähteä sinne ja sitten lähetään ja toki muutkin ortaa välillä [päättövaltaa] ... toki mä teen kaikki tietienkin päätökset juniin ja lentoihin, et millä me mennään, se on ihan ymmärrettävää, et se tulee mun kautta Se johtaminen, se on tärkeätä mut se on semmosta "pumpulit kädessä" tietyllä tavalla, verrattuna ehkä perinteiseen työpaikkaan, että tässä en koe et pystyy olemaan selkeitä semmosia niinku johtajia, käskemällä käsknee, vaan tässä johdetaan hyvin eri tavalla. En mä tiä miten sen nyt sanois, se perhenäkemys ja semmonen toisista välittäminen ja muu, sitä kautta se johtaminen. (V2)

No se on [huokaa] yksilöinä, me käydään yksilöinä läpi, mä oon yksilöinä poikien kanssa juttelen vähän väliä sillä tavalla, ja sit me jutellaan yhdessä asioista mitä on tullu niiden yksilökeskustelujen aikana esille, et mitä asioita he niinku näkevät joukkueen kesken et mitä pitäis tapahtua ja muuta. Heiltä puuttuu ehkä rohkeus, no ne on perussuomalaisia, tämmösiä juroja kavereita [naurahtaa], ei osata puhua. Niin mun pitää olla se välikäsi sillä tavalla, että kaivan ne asiat esiin, mitä

meillä siellä tapahtu. Sitten mä rupeen, käydään läpi sitten et mitä siel oikeesti on tapahtunu ja millä tavalla me päästään niistä yli, et millä tavalla me pystytään oikeesti kehittämään meidän joukkuetta sille tasolle, että kaikkien on hyvä siellä pelata. Silloin kun mä iteki pelasin, en mä taidollisesti koskaan ollu joukkueen paras pelaaja tai mitään sillä tavalla, mut mä olin se henkilö, joka piti sen aina kasassa. (V1)

Millaisia johtamiseen liittyviä haasteita e-urheiluun liittyy?

Tanskalaisen huipputiimi Astraloksen kanssa työskentelevän suomalaisen urheilupsykologi Mia Stellbergin mukaan e-urheilijoiden urat ovat lyhyitä ja tukea ja valmennusta saavat yleensä vasta ammattilaistasolle päässeet pelaajat. Tällöin paineet kasvavat suuriksi ja arki on kuluttavaa. On hyvä huomata, että e-urheilijan arki poikkeaa merkittävästi perinteisen urheilijan rytmistä, jossa lajiharjoitteiden rinnalla vuorottelevat selkeämmin myös harjoitus- ja lepojaksot. (Tammilehto, 2018b.) Tuen ja valmennuksen puute sekä tiimien ikärakenne selittänevät osin tiimien heikkoa kommunikaatiota ja pelaajien motivaatio-ongelmia, jotka haastavat sekä pelinsisäistä johtajaa että valmentajaa ja manageria. Pelaajat kiinnitetään tiimeihin nuorena, vakituinen sopimus saattaa olla solmittuna 16-vuotiaana, ja heillä voi olla oma henkilökohtainen kasvu vielä hyvin kesken-eräisessä vaiheessa. Tiimeissä haetaan ennen kaikkea yhteensopivuutta, pelkät pelitaidot eivät siis riitä, jos pelaaja ei sopeudu tiimin osaksi. Näistä seuraten muutokset voivat olla nopeita ja asioiden käsittely edellyttäisi kommunikointitaitoja, joita ei ole vielä ehtinyt oppia. Tutkimuksissa e-urheilututkimusta onkin perustellusti määritelty myös osaksi nuorisotutkimusta (esim. Adamus 2012).

Toimitusjohtaja Salminen (2008) kuvaa lajin tiimien nopeaa vaihtuvuutta seuraavasti:

No siis kylhän tässä itekin on, jos Havua katsoo, nähny jo aika monta pelaajaa. Että jos miettii että puoltoista vuotta Havun CS:GO-joukkue ollu pystyssä ni, onks siinä nyt ollut jo kohta kymmenkunta eri pelaajaa. Kyllähän se on ollu, vähän jo vitsin puolellekin joskus heitetty, Suomessa ongelma ... Natu jossain haastattelussa sanoi et ENCEL taisi olla joskus kolmetoista eri pelaajaa kuuden viikon aikana ... et sitä sitä tapahtuu tosi paljon sitä vaihtelua. (LS)

Syyt muutoksissa liittyvät yleensä henkilökemioihin ja tiimin yhteensopivuuden ongelmiin. Osalta pelaajilta näyttää myös puuttuvan toiminnastaan selkeä fokus ja halu menestyä ja pärjätä. Lisäksi Salminen (2018) korostaa, ettei riitä, jos yksittäiset suuret toimijat puhuvat positiivisesti aiheesta, vaan myös esimerkiksi medialla on laajempi rooli e-urheiluun liittyvien yleisten käsitysten muovaamisessa:

Just [ministeri] Sampo Terho sanoo tää, et tehdään Suomessa vielä mahtimaa ja kohta tulee Diili-ohjelma, missä esports on mukana, ja sit Yle ilmottaa et nyt me ruvetaan tekeen niinku esports-lähetyksiä ulkomailta, ja sit se vaatis vielä et joku Hesari kirjottaa, että esports on cool -tyyppiä [naurahtaa]. Se, että se yhteiskunta ja se Suomi niin sanotusti hyväksyy sen ja tekee siitä semmosen et "hei tää on ok tehdä tätä työkseen, ja tämä on ok ammatti". (LS)

Suomalaisessa e-urheilukentässä mielipiteet lajin aseman vakinaistumisesta näyttävät jakautuvan. Tässä tutkimuksessa haastatelluista etenkin pelaajatasolla ulkopuolelta tulevaan huomioon suhtauduttiin jopa ristiriitaisesti. Toisaalta nähtiin taloudellisten mahdollisuuksien kasvu, toisaalta koettiin kiinnos-

tuksen olevan paikoin päälle liimattua. Myös suhtautuminen olympiastatukseen oli kaksijakoista. Liitto- ja hallintotasolla se nähtiin tärkeänä ja tavoiteltavana, kenties lajin uskottavuuden ja siten myös talouden vahvistamiseksi (Kapiainen, 2018). Useimmat pelaajat puolestaan kokivat olympialaiset tarpeettomina osan suhtautuessa asiaan neutraalisti. Jopa se, että e-urheilu itsessään on aineistomme mukaan verraten tasa-arvoinen laji, aikaansaa ongelmia olympialaisten sukupuolittuneisuuden vuoksi. Näkemysten ristiriitaisuus kiteytyy hyvin seuraavissa valmentajan ja ammattipelaajan haastattelukatkelmissa:

...vähän negatiivisesti ehkä ollaan elektronisessa urheilussa suhtauduttu olympialaisiin, koska elektroninen urheilu on tasa-arvoinen laji. Meillä ei ole miesten ja naisten sarjoja erikseen, vaan kaikki pelaa samas sarjassa ja se on toiminu. Jos mentäis yhtäkkiä olympialaisiin niin meil yhtäkkiä oliskin miesten ja naisten sarjat ... ehkä se nähään sillä tavalla, että miten olympialaiset herää tässä vaiheessa tähän, me ollaan oltu täällä jo monta vuotta ja me ollaan saatu homma toimimaan hyvin ja nyt yhtäkkiä, ku meillä massiivisesti tulee yleisömäärä, yhtäkkiä olympialaiset kiinnostuu. Ehkä se on monesti mitä mä kuulen, että se on vähän niinku too late, nyt ne haluaa vaan kunnian takia... (V2)

...Hieno ajatushan se olis et silleen saisi, mutta musta tuntuu, että siitä tulis niin paljo negatiivista palautetta yleisesti niiltä, jotka seuraa ja pitää olympialaisia vähän niinku semmosena pyhänä kisana ... mutta jos se pääsee, niin hyvää bisnekselle ja pelimaailmalle ja silleen. Kyl mä haluisin pitää ne erossa silleen ainakin, että jos ne pääsis olympialaisiin niin sit pidettä vähän niinku omat e-urheiluolympialaiset, ei sen perinteisen olympialaisten kans liitettyä samaan vaan erikseen jossain toisella stadionilla... (P2)

Teoreettisesti ja tutkimuskentässä e-urheilua on tyypillisesti määritelty jo pitkään urheiluna. Suomessakin lajiliiton tasolla nojaututaan kansainvälisiin määritelmiin. Tällöin laji rinnastetaan usein esimerkiksi shakkiin tai golfiin, joissa kilpailullisuuteen ei liity samankaltaista fyysistä ponnistelua kuin moniin muihin perinteisen urheilun lajeihin. Mielenkiintoista oli kuitenkin havaita, että pelaajista useimmat näkivät e-urheilun enemmänkin viihteenä. Heille urheilun käsitteeseen liittyi vahvasti fyysisuus, jota eivät e-urheiluun koe kuuluvan – joskin katsojalle niin jääkiekko kuin e-urheilu ovat kumpikin joka tapauksessa viihdettä. Toisaalta monet perinteisen urheilun joukkueet ovat panostaneet vahvasti e-urheiluun. Hyvä esimerkki tästä on pesäpallosta tunnettu Sotkamon Jymy, jossa urheiluorganisaation toiminta taloutta ja työntekijöiden tehtävänkuvia myöten jakautuu pesäpallon ja e-urheilun kesken (SuperJymy, 2018). Eräs valmentaja ja pelaaja pohtivat e-urheilun kategorisointia suhteessa perinteiseen liikuntaan ja urheilulajeihin seuraavasti:

En mä koskaan sillä tavalla niinku miettiny sitä, ku mä rupesin pelaamaan, että e-urheilussa tarvii olla verrattavissa mihinkään perinteiseen urheiluun tai millään tavalla sillain, et se on mulle aina ollu viihdettä. Ja jos joku sen haluaa siinä vaiheessa kategorisoida jonkun urheilun alle, niin minun mielestä se on ihan ok. Jos joku ei halua sitä sinne laittaa, niin se[kin] on minun mielestä ihan ok, sillä ei oo väliä minkä alle tai missä se minnekä kategorisoidaan e-urheilu sillä tavalla. Se on mulle viihdettä siinä missä joku jääkiekko. Se, että onko se jonkun kategorian alla, niin sillä ei oo mulle mitään merkitystä. (V1)

Mä en oikeen itse siit silleen välitä mikä se nimi on, ei sillä oo silleen suurempaa merkitystä, must tuntuu et kaikil on vähän

sama, on vaan muutamat henkilöt, jotka jostain syystä marisee tuolla palstoilla ja kaikilla, et se on e-urheilu, se on e-urheilu. Mä oon aina harrastanu liikuntaa, pitäny periaatteessa nää asiat silleen erikseen et toinen on urheilu, liikuntaa missä tulee hiki, paikat tulee kipeeks ja näin, ja toinen on sit taas kilpapelamista missä enemmänkin koetellaan mun mielestä kestävyyttä ja hermoja ja sellast niinku yhteistyökyky (P2)

E-urheilun usein kohtaamat epäilykset urheilun muotona nousee esille erityisesti vertailtaessa e-urheilua perinteisiin urheilulajeihin (Rönkä, 2018a). Aineistomme mukaan myös osa e-urheiluammattilaisista pohtivat tätä aihetta ja problematisoivat eri urheiluun liittyvien arkikäsitteiden kautta. Eräs e-urheilun ammattilainen kuvailee käsitteellistä problematiikkaa itse-epäilyineen nostaten myös keskeisiä e-urheilijalle asetettuja vaatimuksia seuraavasti:

...et mä en osaa sanoo, et antaa muitten ihmisten päättää sun muuta. Mun oma mielipide tohon on kyllä se, että ku itellä on semmonen urheilutausta kuitenkin, niin että mä en pidä sitä urheiluna. Sitten toisaalta tietenki on näitä vertauskuvia, että onhan shakkikin urheilua ja kaikkee muuta tai että luokitellaan urheiluks ... yhtä lailla se e-urheilukin vois olla paljon aktiivisempaa monessakin mielessä ku esimerkiksi shakki. Totta kai mä oon samaa mieltä siinä, mut en mä toisaalta ite luokittelis sitä shakkiin urheiluks. Mulle urheilu on aina enemmän ollu semmonen, et tulee hiki pintaan ja näin. Etteikö jollain tulis hiki pintaan, ku pelaa tietokoneella ja keskittyy tosi paljon ... ku jengi puhuu tästä ni on siel hyviä pointteja, mitä kaikkee e-urheilussa vaaditaan... samoi juttui löytyy monesta muusta urheilulajista, mut ainoo miinuspuoli on aina vaan se että tässä ei liikuta fyysisesti, että tulis hiki esimerkiks. ...

Mutta siis mä en mä en ite osaa sanoo, vetäisin sen rajan et tarvii tosi paljo keskittymiskykyä ja yhteistyökykyä, se on ehkä yks niinku isoimmista jutuista... et sä tuut toimeen eri ihmisten kanssa ja tarvii sulta tietysti talenttia, yksilökykyä, ongelmienratkaisukykyä... sit esimerkiks mun kaltasilta tyypeiltä sitä just sitä johtajuutta ja sitä kapteenin roolia ja että ottaa muut huomioon ja ottaa ison kuvan huomioon, ettei ajattele pelkästään itteään vaan sitä joukkuetta ja muitten etuja ... en niinku ymmärrä miks pitäis taistella, että se olis tai miks pitää ees väittää siitä et olik onks se urheilu vai ei. Et me vaan voitaa olla se e-urheilupuoli ja sit on se urheilupuoli ja that's it (P6)

Verrattaessa e-urheilua perinteisiin urheilulajeihin, fyysisen ponnistelun sijaan nousee keskeiseen rooliin keskittymiskyky – kuten esimerkiksi shakissa. Lisäksi tekninen osaaminen rinnastuu vaikkapa aseiden käytössä ja kranaatin heittämisessä, joita harjoitellaan lukemattomia tunteja, jääkiekossa laukaustekniikkaan. Kaksi e-urheiluammattilaista pohtivat harjoittelun roolia tällaisissa tilanteissa seuraavasti:

... uskon että melkein jokasella on silleen ihan ulkomuistissa kaikki paikat ja kaikki tälle, et välillä on tilanteita mis on semmosia kranaatteja, mitkä peittää niinku mappia ... niin jos sä meet semmoseen savuun niin luonnollisesti sä et nää mitään, niin sun pitää osata kuitenkin liikkuu siit savusta, se on vähän ku olisit pimees huonees missä laittaisit silmät kiinni ja jos sä oot ollu siin huoneessa monta kertaa, niin sä todennäköisesti tiedät aika hyvin suunnilleen et mis kohtaa on vaikka sohva, missä seinä, pöytä... se on sama pelissä ... ja sitte paikkojen nimet tietenki pitää osata, tulla ku apteekin hyllyltä niin sanotusti (P2)

...ne on katottu niinku ennen pelii käyty läpi taktiikat niinku mihin kranaatit lentää, mihin kukaki kävelee, mihin kukaki tähtää, ne on katottu ennen ennen niinku ku sitä pelii on ees pelattu, et noi katotaan sillain etukäteen ja sitten on tilanteita milloin on pakko tehdä niinku intuitiolla (P6)

Tämän tyyppinen pohdinta on liittynyt moniin muihinkin urheilulajeihin ja niiden kulkua noudatellen voinee ounastella, että käsitteet vakiintuvat. Pitkään e-urheilun parissa ammattimaisesti työskennellyt valmentaja kiteyttää tilanteen näin:

No no jos niinku ruvetaan miettimään vaikka näitä fyysisiä ominaisuuksia ku puhutaan siitä, että miten muka e-urheilussa tarvitaan fyysisiä ominaisuuksia, niin mä vertaan monesti joko lumilautailuun tai moottoriurheiluun sitä sen takia että puhutaan, ennen vanhaan moottoriurheilussa puhuttiin sitä, että minkä takia niitten pitäis käyä salilla, ku ne on vaan auton ratissa ja moottori tekee työn. Ja nyt ku katot niitä kavereita, niin nehän treenaat ihan älyttömästi sitä fyysistä kuntoa, että ne jaksaa tehdä sitä. Että tavallaan samoja yhtymäkohtia tässäkin on, että eihän sillä tavallaan sillä fyysisellä kyvyllä niin sanotusti tee mitään, mutta kylä se niin paljo auttaa, että siitä on pidettävä huolta. (V2)

Johtopäätökset ja avauksia e-urheilun tutkimukseen

Selvää on, että elektroninen urheilu ei ole enää nuorison puuhastelua, vaan kansainvälisesti merkittävä ja nopeasti kasvava liiketoiminnan, viihteen ja myös kilpaurheilun muoto. Digitaalisen vallankumouksen aikakauden johtamisen alan empirisen tutkimuksen tulee kiinnittää huomiota lukemattomiin asioihin – mutta toisin kuin ensimmäisen teollisen vallankumouksen aikakauden tutkijoilla, kolmannen teollisen vallankumouksen eli digitalisaation aikakauden tutkijoilla on valtava empiriseen tutkimukseen pohjautuva ymmärrys ihmisen perusluonteesta (Auvinen, 2017). Toki johtajuusteorioiden kehitys varhaisista Babylonian nuolenpäänkirjoituksista noin 3700 vuoden takaa antiikin Kreikan kautta varsinaiseen teoretisoinnin alkuräjähdykseen teollistumiseen taylorismeineen on nimenomaan painottunut viimeisimpiin kehityskuluihin (esim. Takala, 1999). Kuitenkin johtajuusteorian muodostus on ollut verkkaista suhteutettaessa teoreettinen substanssi globaaleihin tutkimusresursseihin (Mole, 2004; Grint, 2005; Grint, 2011; Auvinen, 2017). Kuitenkin digitalisaatioon liittyy uusi orastava älyllinen voima – tekoäly – joka voi itsessään suunnata tulevaisuuden kehityskulkuja nopeastikin (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Ei ole vielä varmuutta, missä määrin ja missä laajuudessa perinteisen johtamisen teoriat ja mallit soveltuvat e-urheilukontekstissa, mutta olipa kyse reaalisesta tai virtuaalisesta vuorovaikutuksesta, kyseessä on ihmisten muodostamissa tiimeissä tapahtuva tavoitteellinen toiminta. Tällä hetkellä näyttää siltä, että e-urheilun kannalta ensi vaiheessa sovelletaan ja kehitetään perinteisiä ja jo tunnettuja johtamismalleja huomioimaan sukupolvien, kulttuuristen muutosten ja teknologioiden mukanaan tuomia muutostarpeita. Alkuvaiheen kehitys on siis johtamisen kannalta ollut varsin maltillista, ja ehkä seuraavassa vaiheessa digitaaliset teknologiat tarjoavat esimerkiksi elektronisen urheilun kontekstiin kehitettyjä johtajan päätöksentekoa tukevia tekoälysovelluksia. Erityisesti nopeaa reagoitua vaativissa tilanteissa robotijohtaja voi avustaa johtajaa, mutta inhimilliset ja arvopohjaiset organisaatiokulttuuriin ja tiimien henkilödynamikkaan kiinnittyvä toiminta tulee vielä pitkään keskittymään ihmisjohtajan toimintaan. Löydöstemme mukaan kuitenkin johtajattomuus ja johtajattomuuden ihannoiti ei noussut

esille – päinvastoin niin managerointi kuin ihmisten johtaminen nousi keskeiseen asemaan (vrt. Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty, 2017). Aineistossa korostuu käskyttävän johtamisen sijaan pikemminkin perheeseen sopiva pehmeämpi johtamisote.

Ala on nuori ja käytännöt eivät ole vielä vakiintuneet esimerkiksi varusmiespalveluksen osalta, vaan sen suorittaminen voi katkaista uran lopullisesti. Puolustusvoimien urheilukouluun ei ole vielä hyväksytty ketään e-urheilijaa, mutta käytännöjen ollessa epäselviä huippupelaajat eivät myöskään hae sinne. SEUL pyrkii neuvottelemaan Puolustusvoimien kanssa, mitä Urheilukoulu tarkoittaisi e-urheilijalle, jonka tulisi voida pelata päivittäin useita tunteja sekä saada sitoumus pääsystä kaikkiin uran kannalta välttämättömiin turnauksiin, jotka matkoineen vievät viikon tai kaksi kuussa. Muutoin riski uran katkeamisesta on liian suuri. (ks. esim. Loula, 2018.) E-urheilu ammatillisuuden ja urapolkujen näkökulmasta on tärkeä tulevaisuuden tutkimusaihe. Näissä tutkimuksissa tulee lisäksi huomioida taloudellinen, vastuullinen ja ammatillinen näkökulma. Näitä ovat esimerkiksi työsuhteen laatuun ja kestoon liittyvät asiat, työhyvinvointi sekä tuleviin ammatillisiin uravalintoihin liittyvät näkökulmat. Tämän kaltainen tutkimus tuottaakin näin ollen e-urheilun opiskeluun ja koulutukseen tärkeää sisältöä.

Tulostemme mukaan e-urheilun ammatilliset mielsivät johtajuuden jopa yllättävän perinteisesti (vrt. esim. Grint, 2005; Grint, 2011), eli johtajuuteen liittyvät roolit sekä (jopa kehollisen) vuorovaikutuksen merkitys nousi vahvasti esiin. Tulevaisuudessa tosin tutkimuksissa voidaan pureutua syvällisemmin e-urheilukontekstissa fyysisen/kehollisuuden sekä reaaliaikaisuuden merkityksiin johtajuuden kannalta sekä lisäksi pohtia tekoälyn mahdollisuuksia ja merkityksiä (esim. Auvinen, 2017; Accenture, 2017). On mielenkiintoista pohtia, käykö tulevaisuudessa niin, että ensimmäinen tekoälyohjelmistorobotijohtaja löytyy nuorelta alalta, kuten e-urheilu – vai jopa joltain hyvin perinteiseltä toimialalta, kuten metsäteollisuus? Lisäksi e-urheilun kontekstissa vuosituhannen vaihteessa läpimurtonsa tehneet narratiiviset näkökulmat johtajuuteen (esim. Dennehy, 1999) sekä virtuaalisuuden nostattamat kielelliset ja narratiiviset näkökulmat (esim. Boje ym., 2011) ovat täysin hyödynnettävä. Lisäksi tarinallisesta näkökulmasta digitaalinen tarinankerronta oppimisen näkökulmasta (ks. Dreon, Kerper & Landis, 2011) voisi luontevasti tuoda lisäarvoa e-urheilun johtamisen opiskeluun.

Teoreettiselta ja käsitteelliseltä kannalta on vielä tarkennettava, miten virtuaalijohtajuus ja e-urheilun johtajuus liittyvät toisiinsa. Johtajuus on e-urheilussa kuitenkin tällä hetkellä pitkälti läsnäolevaa, ja informaatioteknologia vain tarjoaa toimintaympäristön ja fasilitoi toimintaa. Tässä mielessä e-urheilu professiona ja käytännön työelämänä ei siis juurikaan poikkea esimerkiksi perinteisempien alojen toimistotyöstä, jossa työskennellään osittain tai jopa kokonaan verkon välityksellä. Tähän oman avauksensa voisi tarjota monikansallisten tiimien tutkiminen, joskin useissa niissäkin on käytäntönä koota pelaajat omista maistaan yhteen harjoittelemaan myös turnausten välillä, ja jopa asumaan yhdessä. Kansainvälisyys tarjoaa kuitenkin omat haasteensa johtajuudelle. Entä kuinka näyttäyty diversiteetti ja naisten asema lajin parissa? Teema nousee esiin keskusteluissa, mutta tämän tutkimuksen aineiston valossa tasa-arvoon liittyviä ongelmia ei nouse esiin. Joka tapauksessa on fakta, että naisia on häviävän pieni osuus kilpailevista pelaajista ja etenkin ammattipelaajista. Naisten aseman parantaminen nousi keskeisenä tavoitteena esiin myös suomalaisten e-urheilijoiden tapaamisessa ministeri Terhon kanssa (OKM, 2018). Empiiristä tutkimusta onkin syytä tehdä myös diversi-

teetti- ja tasa-arvonäkökulmista.

Lähteet

- Accenture. (2017). Technology for people. The Era of the Intelligent Enterprise. Saatavilla: https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/_at-de/_acnmedia/Accenture/next-gen-4/tech-vision-2017/pdf/Accenture-TV17-Full.pdf.
- Adamus, T. (2012). Playing Computer Games as Electronic Sport: In Search of a Theoretical Framework for a New Research Field. Teoksessa Fromme, J. & Unger, A. (toim.) Computer Games and New Media Cultures: A Handbooks of Digital Games Studies. Springer.
- Ahlman. (2018). Esport-linja, Ahlmanin ammatti- ja aikuisopisto. Saatavilla: <http://www.ahlman.fi/esport-linja>.
- Ahonen, A. (2001). Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Väitöskirja. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Arvopaperi. (2016). Vincitin anti oli hurjan suosittu, moni piensijoittaja joutuu pettymään. 6.10.2016. Saatavilla: https://www.arvopaperi.fi/kaikki_uutiset/vincitin-anti-oli-hurjan-suosittu-moni-piensijoittaja-joutuu-pettymaan-6588363.
- Auvinen, T. (2017). Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 22 (2), 36-46. Saatavilla: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no2_pages_36-46.pdf.
- Auvinen, T., Riivari, E., & Sajasalo, P. (2017). Lessons Learned from Traditional and "new-age" Leadership. Teoksessa Eskola, A. (toim.), Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments (pp. Chapter 6). Routledge.
- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics* 31, (4) 325–338.
- Boje, D. M., Pullen, A., Rhodes, C. & Rosile, G.A. (2011). The Virtual Leader. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (toim.) The SAGE Handbook of Leadership. Lontoo: SAGE.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3. painos. Oxford University Press: Lavis TN.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Lontoo: Norton & Co.
- Burke, C. S., DiazGranados, D. & Salas, E. (2011). Team Leadership: A Review and Look Ahead. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (toim.) The SAGE Handbook of Leadership. Lontoo: SAGE.
- Caymus. (2014). Official 2015 Season LoL eSports League Reform Plan Announced (Final Version). 11.11.2014. Saatavilla: <https://web.archive.org/web/20150518084152/http://www.newsoflegends.com/index.php/official-2015-season-lol-esports-league-reform-plan-announced-final-version-29648/>. 20.3.2018.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6921-9>.
- Dennehy, R. (1999). The Executive as Storyteller. *Management Review*, Vol 88 (3), 40–43.
- Díaz-Sáenz, H. (2011). Transformational Leadership. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (toim.) The SAGE Handbook of Leadership. Lontoo: SAGE.
- Dota 2. (2018). The International, Dota 2 Championships. Overview. Saatavilla: <http://www.dota2.com/international/overview/>.
- Dreon, O., Kerper, R. M. & Landis, J. (2011). Digital Storytelling: A Tool for Teaching and Learning in the YouTube Generation. *Middle School Journal*, Vol. 45 (5), 4-10.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- ESPN. (2017). Paris Olympic bid committee is open to esports on 2024 Olympic program. Associated Press. 9.8.2017. Saatavilla: http://www.espn.co.uk/olympics/story/_/id/20286757/paris-open-esports-competition-2024-summer-olympics. 26.3.2018.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? Saatavilla: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.
- Gayomali, K. (2010). Korea's National Sport. 5.7.2010. Saatavilla: <https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2010/07/koreas-national-sport/59136/>. 20.3.2018.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Grint, K. (2011). A History of Leadership. Teoksessa Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. (toim.) The SAGE Handbook of Leadership. Lontoo: SAGE.
- Hattenstone, (2017). The rise of eSports: are addiction and corruption the price of its success? *The Guardian* 16.6.2017. Saatavilla: <https://www.theguardian.com/sport/2017/jun/16/top-addiction-young-people-gaming-esports>.
- Hiilinen, T. W. (2016). Vierumäki kouluttaa Suomen ensimmäisen elektronisen urheilun ammattivalmentajan. 26.2.2016. Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/01/26/vierumaki-kouluttaa-suomen-ensimmaisen-elektronisen-urheilun-ammattivalmentajan>. 20.3.2018.
- Ho, S-H. & Huang, C-H. (2009). Exploring Success Factors of Video Game Communities in Hierarchical Linear Modelling: The Perspectives of Members And Leaders. *Computers in Human Behavior*. 25 (2009) 761-769.
- KAMK. (2018). T radenomi, Esports Business, Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <https://www.kamk.fi/fi/Hakijalle/Tradenomi-Esports-Business/3460e8b8-33e1-496d-8688-057886d11487>.
- Kapiainen, J. (2018.) Puheenjohtaja, Suomen elektronisen urheilun liitto ry. Henkilökohtainen tiedonanto 3.8.2018.
- Kari, T., & Karhulahti, V. (2016). "Do E-Athletes Move? A Study on Training and Physical Exercise in Elite E-Sports." *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 8 (4), 53-66. Saatavilla: <http://www.igi-global.com/article/do-e-athletes-move/177250>.
- Keskitalo, T. (2018). Ministeri Sampo Terho: Elektroninen urheilu pääsee liikunnan järjestöavustusten piiriin. *KSML.fi* 25.4.2018. Saatavilla: <https://www.ksml.fi/urheilu/olympialaiset/Ministeri-Sampo-Terho-Elektroninen-urheilu-p%C3%A4%C3%A4see-liikunnan-j%C3%A4rjest%C3%B6avustusten-piiriin/1188345>.
- Kogler Hill, S. E. (2016). Team Leadership. Teoksessa Northouse, P. G. *Leadership. Theory & Practice*. 7. painos. Iso-Britannia: SAGE.
- Laine, J. (2018). Sponsorit siirtyvät rahoineen elektronisen urheilun pariin – Ennusteet povaavat uuden lajin ohittavan katsojaluvuissa jalkapallon. *Helsingin Sanomat* 16.9.2018. Saatavilla: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005829568.html>.
- Lehtonen, M. (2004). Merkitysten maailma: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökohtia. Tampere: Vastapaino.
- Lisk, T. C., Kaplancali, U. T. & Riggio, R. E. (2012). Leadership in Multiplayer Online Gaming Environments. *Simulation & Gaming*

- 43 (1), 133-149.
- Loula, P. (2018). Joonan Sotala, 20, on e-urheilun maailman kärkeä – Armeija on silti suoritettava, vaikka se voisi keskeyttää lupaavan uran. 17.8.2018. Saatavilla: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005793579.html>.
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30 (6), 805–835. Saatavilla: <https://doi.org/10.1016%2Fj.jm.2004.05.002>.
- Mitchell, F. (2014). Dota 2 is the richest of the big esports, but its players are the poorest. 13.8.2014. Saatavilla: <https://web.archive.org/web/20150518071207/http://www.dailydot.com/esports/dota-2-prize-distribution-players>. 25.3.2018.
- Mole, G. (2004). Can Leadership be Taught? Teoksessa Storey, J. (toim.) *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, ss. 125-137. Lontoo: Routledge.
- NeSA. (2018). Nordic Esports Academy. Saatavilla: <https://www.nordicesports.academy/etusivu>.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory & Practice*. 17. painos. Lontoo: SAGE.
- Nuangjumnong, T. (2016). *Development of Leadership through eSports*. Väitöskirja. Graduate School of Asia-Pacific Studies, Waseda University, Tokio.
- OKM. (2018). Terho: Suomella mahdollisuuksia kehittyä e-urheilun suurvallaksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote 4.6.2018. Saatavilla: https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/terho-suomella-mahdollisuuksia-kehittyta-e-urheilun-suurvallaksi.
- Ospina, S. M. & Uhl-Bien, M. (2012). Introduction – Mapping the Terrain: Convergence and Divergence around Relational Leadership. Teoksessa Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. *Advancing Relational Leadership Research. A Dialogue Among Perspectives*. USA: IAP.
- Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Liittua: Alma Talent.
- Robbins, S. R. & Judge, T. A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior*. 13. painos. UK: Pearson.
- Robinson, J. (2016). Look before You Lead: Seeing Virtual Teams through the Lens of Games. *Technical Communication Quarterly* 25 (3), 178-190.
- Rönkä, O. (2018a). E-urheilu saattaa olla tulevaisuuden olympialaji: "Missä menee urheilun raja?" YLE Urheilu 7.2.2018. Saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-10063068>. 1.10.2018.
- Rönkä, O. (2018b). Kommentti: Tässä lajissa me olemme maailman huipulla – Suomi on e-urheilun todellinen suurmaa. YLE Urheilu 26.8.2018. Saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-10371265>.
- Ruoveden lukio. (2018). Ruoveden lukion eSports-koulutus. Saatavilla: <http://ruovesiesports.fi/>
- Salminen, L. (2018). Toimitusjohtaja, Havu Gaming. Varapuheenjohtaja, Suomen kilpapeliamisen liitto. Henkilökohtainen tiedonanto. 16.8.2018.
- Seers, A. & Chopin, S. M. (2012). The Social Production of Leadership: From Supervisor-Subordinate Linkages to Relational Organizing. Teoksessa Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. *Advancing Relational Leadership Research. A Dialogue Among Perspectives*. USA: IAP.
- SEUL. (2018). Suomen elektronisen urheilun liiton kotisivut. Saatavilla: <http://www.seul.fi>. 15.10.2018.
- Sjöblom, M., Hassan, L., Macey, J., Törhönen, M. & Hamari, J. (2018). Liking the game: How can spectating motivations influence social media usage at live esports events? 18 Jul 2018, Proceedings of the 9th International Conference on Social Media and Society, SMSociety 2018. ACM, 160-167.
- Statista. (2018). The Statistics Portal. Saatavilla: <https://www.statista.com/>. 22.3.2018.
- SuperJymy. (2018). Sotkamon Jymyn kotisivut. Saatavilla: <http://www.superjymy.fi/>.
- Takala, T. (1999). Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Ateena.
- Tammilehto, T. (2018a). 23-vuotias Lasse Urpalainen vihaa kutsua itseään miljonääriksi – eksyneestä pesäpallolijasta tuli elektronisen urheilun maailmanmestari. Yle.fi 19.8.2018. Saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-10311233>. 28.10.2018.
- Tammilehto, T. (2018b). Parhaat e-urheilijat yltävät miljoonatieneesteihin, mutta matka huipulle on karu: "Et saa tukea tai opetusta ennen ammattilaisuutta". Yle.fi 1.11.2018. Saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-10486309>. 3.11.2018.
- Teng, C.-I. (2017). Impact of avatar identification on online gamer loyalty: Perspectives of social identity and social capital theories. *International Journal of Information Management* 37 (2017), 601-610.
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Vuokatti. (2018). Vuokatti-Ruka Urheiluakatemia, E-urheilu. <http://www.vuokattirukaurheiluakatemia.fi/eSports>. Saatavilla: www.vuokattirukaurheiluakatemia.fi/eSports.
- Wagner, M. G. (2006). On the Scientific Relevance of eSports. Proceedings of the 2006 International Conference on Internet Computing & Conference on Computer Games Development, ICOMP 2006, Las Vegas, Nevada, USA, June 26-29, 2006.
- Williams, D., Duchenaute, N., Xiong, L., Zhang, Y., Yee, N. & Nickell, E. (2006). From Tree House to Barracks: The Social Life of Guilds in World of Warcraft. *Games and Culture* 1 (4), 338-361. Saatavilla: <http://gac.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/4/338>.
- YLE (2015). Robotti kirjoitti runon, kuuletko eron? 4.2.2015. Saatavilla: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/02/04/robotti-kirjoitti-runon-kuuletko-eron>.
- YLE. (2016). Kirjoja lukenut teini osaa jopa 70 000 sanaa – Nuori, joka ei lue, 15 000 sanaa. 3.3.2016. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-8711651>.
- YLE. (2017). Finnish military grants athlete status to e-sports conscripts. 6.10.2017. Saatavilla: https://yle.fi/uutiset/osasto/news/finnish_military_grants_athlete_status_to_e-sports_conscripts/9870250. 20.3.2017
- YLE. (2018a). Katso 1 000 suurituloisimman lista – Jopa puolet kymmenestä kärkinimestä Supercellistä. 1.11.2018. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10473276>. 5.11.2018.
- YLE. (2018b). Lasse Urpalainen on Suomen urheilun palkkakuningas – e-urheilija nousi ensimmäistä kertaa miljoonatuloille. 1.11.2018. Saatavilla: <https://yle.fi/urheilu/3-10485575>. 2.11.2018.

Kirjoittajat

Minna Kallinen-Kuisma, KTM, yliopistonopettaja
 Jyväskylän yliopiston avoin yliopisto
 Email: minna.kallinen-kuisma@jyu.fi

Tommi Auvinen, KTT, yliopistonlehtori
 Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
 Email: tommi.p.auvinen@jyu.fi