

Luottamuksen rakentuminen etäjohtamisella

**Mitä opittavaa e-urheilusta on sosiaali- ja terveysalan
etäjohtamiseen?**

Annemari Haukka

Sanna Salu

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK ja fysioterapeutti YAMK, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2023

Tiivistelmä

Tekijät	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Haukka, Annemari	Opinnäytetyö, YAMK	2023
Salu, Sanna	Sivumäärä	
	37	
Työn nimi		
Luottamuksen rakentuminen etäjohtamisella		
Mitä opittavaa e-urheilusta on sosiaali- ja terveysalan etäjohtamiseen?		
Tutkinto		
Sosionomi YAMK, Fysioterapeutti YAMK Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio		
Pirjo Vaittinen, yliopettaja, Sosiaali- ja terveysala		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata toimivan e-urheilutiimin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja virtuaalisessa ympäristössä. Tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla tiimin sisäistä luottamusta voidaan rakentaa ja mikä puolestaan estää luottamuksen rakentumisen etänä virtuaalisessa ympäristössä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena, johon haettiin aineistoa viidestä eri tietokannasta. Hakusanoina käytettiin yhdistelmiä seuraavista termeistä esport* trust* team composition*, team formation*, team building*, team coordination*, computer mediate*. Haun tuloksena saatiin 30 tutkimusta. Hakutulokset taulukoitiin, jonka jälkeen tutkimuksista valittiin abstraktin perusteella lähempään tarkasteluun 9 tutkimusta.</p> <p>Tiimin sisäisen luottamuksen rakentamiseen etänä virtuaalisessa ympäristössä on useita erilaisia keinoja, kuten selkeä roolijako, viestintä, kasvokkain tapahtuvat aktiviteetit, kärsivällisyys. Viestinnän merkitys korostuu luottamuksen rakentamisessa. Vuorovaikutuksen liiallinen keskittyminen vain tietyille henkilöille voi vaikuttaa tiimin suorituskykyyn ja sitä kautta luottamuksen rakentumiseen. Negatiivisella asenteella ja yhteistyökyvyttömyydellä voidaan vahingoittaa tiimin ilmapiiriä, mikä estää luottamuksen rakentumista.</p>		
Asiasanat		
toimiva tiimi, tiimin muodostaminen, luottamus, e-sport		

Abstract

Authors	Type of Publication	Published
Haukka, Annemari	Thesis, Master's Degree	2023
Salu, Sanna	Number of Pages	
	37	
Title of Publication		
Building trust with remote management. What can be learned from e-sports for remote management of the social and health sector?		
Name of Degree		
Master of Health Care. Social and Health Care Development and Management.		
Name, title and organization of the supervising teacher		
Pirjo Vaittinen, Principal lecturer, Social and healthcare		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to describe the factors and methods affecting the construction of a functional e-sports team in a virtual environment. The goal was to find out which methods can be used to build trust within a team and what, in turn, prevents the building of trust remotely in a virtual environment.</p> <p>The thesis was implemented as an integrative literature review, for which material was searched from five different databases. Combinations of the following terms <i>esport*</i> <i>trust*</i> <i>team composition*</i>, <i>team formation*</i>, <i>team building*</i>, <i>team coordination*</i>, <i>computer mediate*</i> were used as search words. The search resulted in 30 studies. The search results were tabulated, after which 9 studies were selected for closer examination based on the abstract.</p> <p>There are several different ways to build internal team trust remotely in a virtual environment, such as a clear division of roles, communication, face-to-face activities, patience. The importance of communication is emphasized in building trust. Excessive focus of interaction on only certain individuals can affect the team's performance and thus the building of trust. A negative attitude and inability to cooperate can damage the team atmosphere, which prevents the building of trust.</p>		
Keywords		
functional team, team formation, trust, esport		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Muuttuva sosiaali- ja terveysala	2
2.1	Sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatio	2
2.2	Muuttuvat osaamisvaatimukset.....	3
3	Etäjohtamisen aikakausi	5
3.1	Etäjohtamisen peruselementit.....	5
3.2	Etäjohtamisen haasteet	7
3.3	Luottamus ja sen rakentuminen	7
4	E-urheilu	10
4.1	Tiimin rakentuminen e-urheilussa	10
4.2	Tiiminjäsenten hankinta	11
4.3	Roolit ja ominaisuudet	12
4.4	Vuorovaikutus tiimissä	13
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	15
6	Opinnäytetyön toteutus	16
7	Tulokset.....	18
7.1	Tiimin sisäisen luottamuksen rakentamisen keinot etänä virtuaalisessa ympäristössä	18
7.2	Tiimin luottamuksen rakentumista estävät tekijät etänä virtuaalisessa ympäristössä	19
7.3	Toimivan tiimin rakentuminen etänä virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen näkökulmasta	20
8	Johtopäätökset ja pohdinta	22
8.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	22
8.2	Tutkimustulosten tarkastelua	24
	Lähteet	29

1 Johdanto

Etätyöstä on kokemuksia jo pitkältä ajalta, mutta se tuli normaaliksi tavaksi tehdä johtamis- ja asiantuntijatyötä COVID-19 pandemian aikana. Tällöin sellaisissakin organisaatioissa, joissa etätyö ei aiemmin ollut rutiinia, jouduttiin opettelemaan uusia taitoja ja käytäntöjä (Laulainen ym. 2020, 158). Myös sosiaali- ja terveysalan uudistukset tulevat vaikuttamaan alojen johtamiskulttuuriin. Aiheen ajankohtaisuus herätti mielenkiinnon tutkia aihetta enemmän etäjohtamisen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä on haluttu löytää e-urheilun toimintatavoista uusia näkökulmia sosiaali- ja terveysalalle. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää, mitä annettavaa e-urheilulla voisi olla sosiaali- ja terveysalan etäjohtamiselle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kuvata toimivan e-urheilutiimin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja virtuaalisessa ympäristössä. Tavoitteena on ollut tutustua ympäristöön, jossa etänä toimiminen on ollut aina normaalia. Tavoitteena on ollut selvittää millä keinoilla tiimin sisäistä luottamusta voidaan rakentaa sekä mikä puolestaan estää tiimin luottamuksen rakentumisen etänä virtuaalisessa ympäristössä. Lisäksi tavoitteena on ollut tutkia, miten toimiva tiimi rakentuu etänä virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen näkökulmasta. Luottamus käsitetään tässä opinnäytetyössä sosiaalisena pääomana, tiimin toimivana yhteistyönä ja toisten tukemisena.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata e-urheilutiimin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä virtuaalisessa ympäristössä. E-urheilun tiimien rakentumisesta tehtyjen tutkimusten avulla on tarkoitus tunnistaa mahdollisuuksia sosiaali- ja terveysalan etäjohtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyössä halutaan löytää e-urheilun toimintatavoista uusia näkökulmia sosiaali- ja terveysalalle tutustumalla ympäristöön, jossa etänä toimiminen on ollut pitkään rutiinia. Opinnäytetyössä kuvataan, miten saatua tietoa voisi hyödyntää sosiaali- ja terveysalan etäjohtamisessa.

Opinnäytetyössä perehdytään integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin tiimin muodostumisen, joukkuehengen synnyn ja luottamuksen rakentumisen lähdekirjallisuuteen e-urheilussa. Tavoitteena on hakea mallia e-urheilun toimintatavoista, jonka vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan e-urheilua ja sen toimintaympäristöä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin e-urheiluvaikuttajaa ja Suomen eSports-maajoukkueen valmentajaa Otto Takalaa. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan etäjohtamista ja etäjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä yhteishengen ja luottamuksen rakentumisen näkökulmaa painottaen.

2 Muuttuva sosiaali- ja terveysala

2.1 Sosiaali- ja terveystalvaeluiden integraatio

Yhä enenevissä määrin kansalliset ja kansainväliset poliittiset linjaukset ohjaavat kansallista sosiaali- ja terveydenhuollon hallintoa, toimintajärjestelmiä ja osaamisvaatimuksia. Palveluja on jatkuvasti uudistettava ja uudistamistyössä keskeisessä roolissa ovat sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset. Pyrkimyksenä on yhdistää eli integroida palveluja. (Laulainen ym. 2020, 151-152.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen integraatiolla eli sote-integraatiolla tarkoitetaan, että sosiaali- ja terveystalvaeluiden tuottaja muodostaa asiakkaan tarvitsemista palveluista kokonaisuuden (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021). Saman suuntaisia tarpeita on tunnistettu eri maissa sote-integraation rakentamiseksi. Sote-integraation rakentaminen on edennyt kansainvälisesti hitaasti ja paikallisten kokeilujen kautta. Ylitalo-Katajisto (2020, 87) kirjoittaa, että Suomea pidetään sote-integraation mallimaana, mutta hyvien käytäntöjen vaikutus on jäänyt vähäiseksi.

Integraatio ei kuitenkaan ole uusi asia Suomen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomessa valinta ja integraatio ovat olleet terveydenhuoltopolitiikan keskeisissä muutoksissa ja uudistuksissa 1960-luvun sairausvakuutuslain valmisteluista lähtien. Rakenteellista integraatiota eli sosiaali- ja terveystoimien yhdistämistä on toteutettu jo 1970-luvulta lähtien kansanterveyslain mahdollistamana, joka tuli voimaan 1972. Kansanterveyslain myötä perustettiin ensimmäiset terveystalvaelukeskukset, joka on hyvä esimerkki ensimmäisistä askeleista kohti integraatiota. (Lehto 2016, 28.)

Tulevaisuudessa moniammatillisen ja -alaisen yhteistyön merkitys tulee korostumaan entisestään, jotta palvelujärjestelmä vastaisi paremmin asiakkaiden tarpeisiin (Laulainen ym. 2020, 151). Moniammatillisessa tiimityössä jokainen jäsen tuo oman asiantuntijuutensa tiimin käyttöön ja muodostaa yhteisen näkemyksen asiakkaan tilanteesta kanssa (Juujärvi ym. 2019, 10). Sote-integraation hyödyistä saadut tutkimustulokset esimerkiksi asiakkaiden palveluiden käytön ja kustannusten vähenemisestä tai sote-palveluiden käyttäjien saamista palveluiden laadusta tai saatavuudesta, ovat olleet ristiriitaisia. Eniten tutkimuksellista näyttöä sote-integraation saavutetuista hyödyistä on moniongelmaisten osalta. Onnistuakseen integraatio edellyttää suunnittelua ja koordinoitua, niin sanotusti yhden luukun periaatetta. (Ylitalo-Katajisto 2020, 87.) Erylisesti asiakkaat, jotka käyttävät paljon palveluja, hyötyvät palveluiden yhteensovittamisesta. Palveluintegraatiolla voidaan säästää myös kustannuksia. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

2.2 Muuttuvat osaamisvaatimukset

Johtajat tarvitsevat uudistuvissa sosiaali- ja terveyspalveluissa paljon uutta tai päivitettyä osaamista, joka edellyttää uudenlaista eettistä osaamista sekä yhteistyötä edistävää altruistista asennetta, jonka keskiössä on asiakkaan etu eikä yksikön etu. Uudistuvat sosiaali- ja terveyspalvelut edellyttävät uudenlaista johtajien ja työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja eri osapuolten ammatillisen osaamisen arvostamiseen perustuvaa asennoitumista. (Laulainen ym. 2020, 168.) Monialainen yhteistyö ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se edellyttää selkeitä rakenteita ja tiimitymistä (Hujala ym. 2020, 134).

Integroituissa sosiaali- ja terveyspalveluissa niin työntekijöihin kuin johtajiinkin kohdistuu erilaisia osaamisvaatimuksia. Yleisesti ottaen osaamisella tarkoitetaan työssä tarvittavien ominaisuuksien sekä tietojen, että taitojen käyttämistä työn tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laulainen ym. 2020, 152-153.) Osaamisvaatimuksiin vaikuttavat eri asiat, kuten ammattien sisäiset tarpeet ja toimintaympäristössä tapahtuvat pitkän ja lyhyen aikavälin muutokset. Muutokset sosiaali- ja terveysalalla, kuten väestön ikääntyminen, teknologian kehittyminen, alue-erot palvelujen kysynnässä ja mahdollisuuksissa järjestää palveluja sekä palvelujen käyttäjien, ja henkilöstön monikulttuuristuminen vaikuttavat lainsäädännön muutostarpeisiin. Muutokset edellyttävät sopeutumista ja oman osaamisen kehittämistä niin työntekijöiltä kuin johtajiltakin. Lisäksi muutokset edellyttävät organisaatioiden uudistamista ja kehittämistä, jotta ne vastaavat muuttuvan toimintaympäristön tarpeita. (Laulainen ym. 2020, 154.)

Palvelujen integrointi samaan organisaatioon alueellisesti edellyttää henkilöstöltä oman alan hallinnan lisäksi myös muiden ammattiryhmien työn sisältöjen tuntemusta (Laulainen ym. 2020, 155). Ammatillisen substanssiosaamisen rinnalle nousee sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen, joka luo yhteisen työn perustan. Ammatilaisilta odotetaan näkökulman vaihtamisen lisäksi osaamisen laaja-alaista päivittämistä tai kokonaan uuden työnkuvan oppimista. (Juujärvi ym. 2019, 4.) Henkilöstöltä odotetaan myös erilaisten tietoteknisten eli IT-taitojen (Information Technology) osaamista sekä teknologian potentiaalın tunnistamista. Etäyhteyksillä ja pikaviestipalveluilla mahdollistuu eri alojen ammattilaisten välinen nopea ja joustava konsultointi ja tiedon vaihto. Mikäli sosiaali- ja terveydenhuollon IT-palveluita pidetään uhkana, vaikeutuu organisaation kehittäminen merkittävästi. (Laulainen ym. 2020, 156-157.)

Integroituissa ja maantieteellisesti laajenevissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on näkyvissä etäjohtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset. Laajojen hallinnollisten uudistusten myötä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden rakenteet, yhteistyöverkostot muuttuvat ja edellyttävät uusien toimintamallien kehittämistä. Toiminta

hajautetussa organisaatiossa on eriytynyt eri kokoihin ja erilaisiin yksiköihin, jotka voivat toimia maantieteellisesti etäällä toisistaan. (Juujärvi ym. 2019, 3.) Johtajalla on mahdollisesti useita kymmeniä työntekijöitä eri puolilla aluetta, joihin yhteydenpito tapahtuu esimerkiksi puhelimitse, sähköpostitse tai videoyhteydellä (Laulainen ym. 2020, 167).

Palveluiden kehittämistyössä työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen on hyvin erilaista työntekijöiden ollessa hajallaan ympäri toiminta-aluetta verrattuna siihen, että toimitaan saman katon alla (Laulainen ym. 2020, 167). Hajautetuissa organisaatioissa vuorovaikutus on moninaista ja virtuaalinen vuorovaikutus lisääntyy (Juujärvi ym. 2019, 13). Integroituvien sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen edellyttää johtajilta kehittämisosaamista. Integraation edistäminen tehokkaasti edellyttää enemmän osaamista henkilöstöjohtamisessa, kuten työntekijöiden motivointi, sitouttaminen ja ristiriitojen käsittely. Oman substanssiosaamisen lisäksi johtajat tarvitsevat eri aloja edustavien yhteistyötahojen ja työntekijöiden substanssin tuntemusta sekä verkostoihin ja moniammatilliseen toimintaan liittyvää osaamista. (Laulainen ym. 2020, 167.)

3 Etäjohtamisen aikakausi

3.1 Etäjohtamisen peruselementit

Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, kun esihenkilö ja työntekijät kohtaavat kasvotusten harvoin tai satunnaisesti. Globaaleissa organisaatioissa on arkipäivää, että tiimin jäsenet ovat eri puolilta maailmaa. Etätyön johtaminen ei kuitenkaan rajoitu vain suuryrityksiin, vaan myös pienemmissä organisaatioissa tehdään etätöitä ja -johtamista. (Työturvallisuuskeskus 2021a.) Etäjohtaminen on kasvava trendi, joka on tullut normaaliksi tavaksi tehdä johtamis- ja asiantuntijatyötä COVID-19-pandemian aikana. Onnistuakseen etätyö edellyttää luottamusta, itsensä johtamista ja toimivaa tekniikkaa. Etäjohtaminen ei todennäköisesti vähennä johtamiseen käytettyä aikaa vaan päin vastoin. Töiden tekemistä edistäviä tekijöitä ovat selkeä johtaminen, ymmärrettävät tavoitteet, läsnäolo, mahdollisuus keskittyä, kuuntelu, hyvät kokouskäytännöt, sovittujen pelisääntöjen noudattaminen sekä hyvä yhteistyö (Valpola 2021, 193).

Etäjohtaminen vaatii onnistuakseen esihenkilöltä usein enemmän kuin perinteinen johtaminen. Etäjohtaminen ei tarkoita, että työyhteisössä on tarvetta vähemmälle johtamiselle, vaan tarvetta paremmille johtamistaidoille. Etätyössä tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Etätyössä työyhteisöä johdetaan tehtävillä ja tavoitteilla. Etäjohtamisessa korostuvat yhteisen päämäärän korostaminen, kohtaamiset kasvokkain ja erilaisilla viestintävälineillä, työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaiset tarpeet, työtehtävien erilaisuus, työskentelypaikkojen erilaisuus ja niihin liittyvä etäisyys sekä yhteisöllisyyden, osaamisen ja työyhteisön työssä suoriutumisen tuki. (Työturvallisuuskeskus 2021a.) Etäjohtamisessa esihenkilön on panostettava aikaa siihen, että työntekijät kokevat olevansa osa yhteisöä.

Saarisen (2020) tutkimuksen mukaan hyvän etäjohtamisen yksi peruselementti on luoda sille toimiva rakenne. Esihenkilön on sovittava yhdessä tiimin kanssa ja tarpeeksi ajoissa, milloin järjestetään aikaa henkilökohtaisille tapaamisille, tiimipalavereille ja virtuaalikalkeille. Näiden lisäksi myös epämuodolliselle keskustelulle on järjestettävä aikaa. Etäjohtamisessa on tärkeää, että saadaan luotua välittämisen tunne. Ihmisten on tärkeää tuntea, etteivät he ole yksin ja esihenkilö on heitä varten ja auttaa. Etäjohtamisessa palautteen antamiseen ja pyytämiseen on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä se jää helposti virtuaalisyössä vähemmälle. (Saarinen 2020.) On tärkeää, että työlle asetetaan tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista. Etätyössä korostuu selkeiden tavoitteiden ja seurannan tarve, sillä ihmiset kaipaavat suuntaviivoja ja palautetta työskennellessään enemmän yksin kuin yleensä. (Haapakoski ym. 2020, 175; Takala 2021.)

Luottamus on etäjohtamisen toinen peruselementti. Luottamusta voidaan rakentaa osoittamalla luottamusta toisille. Luottamus on päätös ja se pitäisi heti antaa. Luottamuksen rakentamiseen on monia tapoja. Ihmisten tuntemiseen on varattava aikaa, mikä on virtuaalisesti haastavaa. Aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan lisää luottamusta, ketä he ovat, mitä he tekevät. Esihenkilön on hyvä kysyä itseltään, tietääkö mikä oikeasti motivoi ja inspiroi työntekijöitään. (Saarinen 2020.) Etäjohtajan on tärkeää ylläpitää luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Yleensä työ on tehokkaampaa ja tulokset parempia, kun ihmiset kokevat olevansa yhteisellä asialla. On tilanteita, joissa luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden luominen ja ylläpitäminen vaatii paljon työtä, jotta työyhteisö säilyy toimivana. (Haapakoski ym. 2020, 175.)

Luottamukseen liittyy olennaisesti kommunikointi. Kommunikoinnin tulee olla avointa ja ennustettavaa. Luottamuksen kannalta on tärkeää, että kommunikointi on läpinäkyvää. Luottamusta lisää se, että saa kaiken tarvitsemansa tiedon suoriutuakseen työstä. Luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää, kun esihenkilö jakaa kaiken mahdollisen tiedon, mitä pystyy jakamaan. Esihenkilö voi lisätä luottamusta johtamalla omalla esimerkillään ja näin ollen pystyy myös omalla toiminnallaan vähentämään epävarmuuden tunteita työyhteisössä. (Saarinen 2020.)

Etätyössä esihenkilön on tärkeää kertoa avoimesti, miten kommunikoi ja toimii. Esihenkilön on oltava aktiivisempi osapuoli työyhteisöä kohtaan eikä voi olettaa, että työntekijät lähestyvät häntä. Mahdolliset ongelmakohtat on tärkeää nostaa esille mahdollisimman nopeasti, jotta ne voidaan myös ratkaista nopeasti. (Saarinen 2020.) Takala (2021) on huomannut, että etäyhteydessä ollessa erilainen äänen paino saattaa nopeastikin muuttaa kohtaamistilanteen tunnelmaa. Tilanteen kehittymiseksi tavoitteen kannalta optimaaliseen suuntaan tunnelman muuttumiseen on reagoitava nopeasti. Tässä on huomioitava mahdolliset kulttuurierot, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi ongelmien esiintuomiseen kasvojen menettämisen pelossa tai yksinkertaisesti ei haluta kertoa, että ei ymmärrä. Aktiivinen kuuntelu on tärkeää. (Saarinen 2020.)

Jatkuva etätyö lisää kuormitusta ja stressitasoa, joten etätyössä tulisi keskittyä enemmän hyvinvointiin (Saarinen 2020). Etäjohtajan on oltava tarkkaavainen havaitakseen työntekijöiden vireen (Haapakoski ym. 175). Esihenkilön on tärkeä kysyä tavallista enemmän, mitä kenellekin kuuluu ja rohkaista jakamaan tunteuksia, pelkoja ja turhautumisia. On syytä huomioida, että ihmisillä on erilaisia selviytymistapoja ja toiset sietävät esimerkiksi stressiä paremmin kuin toiset. Myös esihenkilöiden omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin on tärkeää kiinnittää huomiota. (Saarinen 2020.) Asioiden lykkääminen yleensä vain pahentaa tilannetta, joten vaikeat asiat on hyvä ottaa puheeksi

heti, vaikka virtuaalisesti niiden hoitaminen voi tuntua haastavammalta kuin kasvotusten. (Haapakoski ym. 2020, 175.)

Energian siirtäminen nousi Saarisen (2020) tutkimuksessa vahvasti esille. Energia on tarttuvaa ja sitä on helpompi tartuttaa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Jutustelu antaa energiaa ja on tärkeää antaa sille tilaa palaverissa. Positiivinen palaute lisää myös energiaa. Tiimin jäseniä on hyvä rohkaista kertomaan ideoita ja usein heiltä saattaa tulla hyviä kehitysehdotuksia yhteistyön parantamiseen. Tunteiden johtaminen ja turvallisen kulttuurin luominen etäjohtamisessa on huomioitava. Turvallisen kulttuurin luomisessa olennaista on kunnioitus, rohkaisu ja ystävällinen viestintä. Ystävällisillä viesteillä voidaan pitää positiivisuutta yllä, kun kirjalliset viestit voivat olla helposti tulkittavissa tylyiksi. (Saarinen 2020.)

Omien johtamistaitojen kehittäminen on myös merkityksellistä etäjohtamisen kannalta. Kehitettäviä johtamistaitoja ovat itsensä tunteminen, sosiaaliset taidot, tavoiteorientaatio, joustavuus, inspiroiminen, suunnittelu ja valmentamisen taidot. (Saarinen 2020.)

3.2 Etäjohtamisen haasteet

Mahdollisuus etätöihin on nähty yleisesti lähinnä positiivisena ja voimavaroja säästävänä asiana. COVID-19-pandemia-aika on kuitenkin haastanut ihmisten mielenterveyttä ja myös uusia haasteita jaksamisen kanssa on ilmennyt. (Laari 2021.) Uusi termi etätöapatia on noussut uutisotsikoihinkin ja sillä tarkoitetaan työhön kohdistuvaa motivaation puutetta, tylsistymistä ja tunteiden latistumista, jotka johtuvat etätöiden monotonisuudesta, taukojen puutteesta ja sosiaalisten kontaktien kaipuusta (Heltti 2021). Laarin (2021) mukaan työntekijän kuormittuneisuus ja uupumus saattavat näkyä käyttäytymisessä jo ennen kuin ongelmaa osataan pukea sanoiksi. Käyttäytymisen muutoksia on kuitenkin huomattavasti vaikeampaa havainnoida etänä, jos kaikki kohtaamiset liittyvät vain työasioihin ja ovat mitoitettuja niin, ettei kuulumisten vaihtamiselle ole varattu aikaa.

Saarisen (2020) mukaan etäjohtajan on mietittävä, kuinka olla virtuaalisesti läsnä ja kuinka nähdä työntekijöiden ongelmia sekä kannustaa työntekijää ottamaan haasteita puheeksi. Etäjohtajan on pohdittava, kuinka kuulla myös niitä passiivisia työyhteisön jäseniä ja kuinka tietää, jos joku työntekijä kokee yksinäisyyttä.

3.3 Luottamus ja sen rakentuminen

Ihminen on sosiaalinen olento. Ihmisen menestys lajina on perustunut sen poikkeukselliseen kykyyn kommunikoida ja tehdä yhteistyötä toisten kanssa. Ihminen on myös kulttuurinen olento. Kulttuuri kantaa ihmisryhmän jaettua todellisuutta, joka sisältää

uskomuksia, arvoja, normeja, joiden avulla maailmaa hahmotetaan ja suhteita siinä. Kulttuurimme perusta ja koossapitävä voima on keskinäinen luottamus. Luottamus on kulttuurinen ilmiö, joka muodostuu vähitellen vuorovaikutustilanteissa. Ihmissuhdekohtaamiset joko vahvistavat tai heikentävät yhteisön ja yksilön luottamuspääomaa. Luottamuspääoma on kokemusta siitä, että toiseen voi ja kannattaa luottaa. (Mäkelä 2019, 14-15.) Vahvistuva luottamuspääoma motivoi, kannustaa ja sitouttaa ihmiset yhteisiin tavoitteisiin. Se saa ihmiset ylittämään itsensä ja yltämään saavutuksiin, joihin eivät olisi muuten yltäneet. (Harisalo ym. 2010, 42.)

Työturvallisuuskeskuksen (2021b) mukaan luottamus on psykologista turvallisuutta ja organisaation kannalta tärkeää sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla kuvataan avointa dialogia ja tasavertaista yhteisöllisyyttä, ja sen mekanismit luottamus ja vuorovaikutus edistävät tiedon kulkua yhdeltä toiselle. Organisaatiotasolla luottamus tai sen poissaolo näkyy sekä työkulttuurissa että toimintatavoissa ja työprosesseissa, joista se heijastuu asiakaspalvelun ja työn laatuun. Luottamusta voidaan määritellä myös johonkin kohdistuvana tunteena. Luottamus voi olla positiivista, negatiivista tai neutraalia tunnetta.

Keskeisintä hyvän työyhteisön rakentamisessa on molemminpuolinen luottamus. Ajatus työntekijään luottamisesta korostuu johtamisessa. Luottamusta voidaan määritellä tunteena tai varmuutena siitä, että johonkuhun voi luottaa. Voi luottaa, että toinen ei petä toiveita tai aiheuta pettymystä. Ihmisten välinen luottamus muodostuu kokemuksista ja jos toisen moraalia ja aikeita epäillään, ei luottamusta synny. (Haapakoski ym. 2020, 155.) Luottamuksella on eri ulottuvuuksia. Työkaverien välinen luottamus käsittää luottamuksen toisen osaamiseen, hyvántahtoisuuteen ja luotettavuuteen. Työpaikoilla luottamus näkyy vastuullisuutena siten, että jokainen kantaa vastuunsa sekä yksilönä että ryhmän jäsenenä. Oikein jaetut vastuut ja luottamus ovat kulmakiviä työn tuottavuudelle ja työhyvinvoinnille. Ihmisen on koettava olonsa turvalliseksi voidakseen hyvin. Luottamus lujittuu avoimuuden lisääntyessä, jonka myötä tulee tilaa yhteisöllisyydelle, hyvälle yhteishengelle, tiedon kululle ja organisaation oppimiselle. Yhteisö, jolla on luottamusta, on valmiimpi kohtaamaan vaikeuksia ja kriisejä sekä ennakoimaan ja ratkaisemaan ongelmia. (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Luottamuksen rakentamisen edellytyksiä ovat yhteiset säännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan myös dialogia, joka on erilaisten näkemysten jakamista, yhdessä ajattelemista ja pohtimista, yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen kehittämistä. Dialogiin kuuluu läsnäolo, kuuntelu ja osallistuminen. Oikeudenmukaisuus, osallistuminen, johdonmukaisuus, läpinäkyvyys ja vastavuoroisuus lisäävät luottamusta, kun luottamusta rakennetaan. (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Luottamus rakentuu ihmisten välisessä yhteistyössä ajan kanssa. Osa ihmisistä herättää luottamusta oman asemansa kautta. Ihmiset, jotka opitaan tuntemaan, niin heidän kanssaan opitaan toimimaan ja heihin opitaan luottamaan. Uuden ryhmän muodostuminen voi olla hidasta, kun ei heti tiedetä, miten tiimin jäsenistä tietäisi tarpeeksi voidakseen arvioida ammattitaitoa, toteuttamistahtoa, päätöskykyä, kuuntelutaitoa ja ylipäättään millaisen henkilön kanssa on tekemisissä. Toisten luotettavuutta testataan vaistoamalla asioita ja tarkkailemalla toisten tapaa toimia ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. (Valpola 2021, 129-130.) Oletuksena kuitenkin on, että työkavereihin, esihenkilöön ja työnantajaan voi luottaa. Luottamuksella on suuri merkitys työyhteisössä, sillä se vaikuttaa työpaikan henkilösuhteisiin, ilmapiiriin ja tuottavuuteen. Ihminen tekee parhaansa kokiessaan olevansa luottamuksen arvoinen, jolloin ei tarvitse epäillä, vahtia tai olla vahdittavana. Tällöin hän voi keskittyä täysin ydintehtäväänsä kokiessaan turvallista oloa työssään. (Laukkanen 2021.)

Luottamus syntyy luontevammin ja tehokkaammin kasvokkain vuorovaikutuksessa kuin sähköisesti. Luottamus vaatii uskallusta ja halua luottaa, vaikka toisen aikeista ei voi olla varma. Arjessa luottamusta voi vahvistaa pienillä teoilla, kuten tervehtimällä ja kiittämällä. Luottamus on vastavuoroista ja jokainen on vastuussa sen rakentumisesta. Oman osuutensa voi tehdä olemalla itse luottamuksen arvoinen hoitamalla oman työnsä, toimimalla pelisääntöjen mukaan ja olemalla avoin ja reilu työkavereita ja esihenkilöä kohtaan. Epäluottamusta syntyy, kun epävarmuus kalvaa. Epäluottamus voi itää väärinymmärryksistä, mikäli niitä ei käydä läpi. Esihenkilöltä odotetaan avoimuutta, jolloin salailu, liika kontrollointi ja esihenkilön epäpätevyys heikentävät työntekijöiden luottamusta. Esihenkilön luottamusta heikentää, jos työntekijä ei tee työtään sovitusti. Luottamuspula on usein havaittavissa työpaikan ilmapiirissä. (Laukkanen 2021.)

4 E-urheilu

4.1 Tiimin rakentuminen e-urheilussa

Elektroninen urheilu eli e-urheilu on kilpaurheilua, joka hyödyntää tietotekniikkaa. E-urheilua voidaan harrastaa joukkue- tai yksilömuodossa riippuen pelistä ja pelimuodosta. Tavallisimmat pelit e-urheilussa ovat tietokoneella tai konsolilla toimivia viihdepelejä. Pelit jakautuvat useampaan alalajiin eli genreen. Kuka tahansa, joka käyttää tietoteknistä pelilaitetta pelataksaan joko yksin tai yhdessä toisen kanssa, voi harrastaa e-urheilua. Pelaajien pelatessa tosiaan ja pelin luomaa haastetta vastaan kilpailullisessa tilanteessa on kilpapelamista. Kilpapelamista voi harrastaa lähes kaikilla elektronisilla peleillä, mutta ammattimainen pelaaminen keskittyy vain muutamien, pelaajamääriltään suurien pelien ympärille. Kaikki pelaaminen ei ole e-urheilua. Harrastamisesta tulee urheilua, kun aloitetaan kilpailla muita vastaan tavoitteellisesti. (Suomen elektronisen urheilun liitto 2019.)

Lahjakkaiden pelaajien ja pelaajien, jotka käyttävät paljon aikaa harjoitteluun, voi e-urheilun harrastus muuttua nopeasti ammattipelaamiseksi. Ammattipelaaja on henkilö, joka ansaitsee elantonsa pelaamalla. Pelaaja voi olla joko osa-aikaisessa tai vakituksessa työsuhteessa jonkin yhdistyksen tai yrityksen eli pelaajaorganisaation kanssa, pelaaja mainostaa edustamaansa pelaajaorganisaatiota osallistuessaan turnauksiin ja pitäessään yllään julkisuuskuvaansa. E-urheiluun on rakentunut fanikulttuuri parhaiden pelaajien ympärille. Menestyneimmät pelaajat ansaitsevat miljoonia euroja vuodessa. Ammattilaisuus mahdollistaa pelaajalle nopeamman kehittymisen ja tavoitteellisuuden pelaamisessa. (Suomen elektronisen urheilun liitto 2020.)

E-urheilu tarjoaa arvokkaan ja ainutlaatuisen mahdollisuuden tutkia tiimien muodostamisen ja tiimin koordinoinnin sosiaalisia sekä järjestelyprosesseja. E-urheilussa tiimityö tapahtuu erittäin kilpailukykyisessä, stressaavassa ja intensiivisessä virtuaaliympäristössä ja edellyttää nopeaa päätöksentekoa fyysisiin aktiviteetteihin liittyen, mikä tekee niistä toimintakeskeisiä. Pystyäkseen huippusuoritukseen e-urheilijoiden on tehtävä refleksiivisiä ja tarkkoja kädenliikkeitä, käsiteltävä suuria määriä tietoa ja työskenneltävä tehokkaasti tiimin jäsenten kanssa (Freeman ym. 2019). Vaikka kilpailu on mahdollista perinteisissä monipeleissä, niin pelaajat etenevät yleensä itse ja heillä on yksilöllisiä tehtäviä. E-urheilussa kilpailu on joukkueen suorituksen ydin ja heillä on yhteinen tavoite. Tämän seurauksena e-urheilupelaamisella on yleensä korkeampi vaatimustaso taidoille kuin perinteisillä verkkopeleillä, vaikka pelattaisiinkin täsmälleen samaa peliä. Taidot liittyvät vahvasti joukkueen maineeseen ja tuloihin. (Freeman ym. 2017, 438.)

Peliyhteisölle, joka toimii verkossa, on virtuaalisuus arkipäivää, sillä yhteisö toimii ja on syntynyt etänä. Toimintatavat virtuaalisessa yhteisössä antavat jokaiselle etätyöntekijälle ja –johtajalle mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaansa etäyhteisön jäsenenä. (Haapakoski ym. 2020, 43.) E-urheilun valmentaminen ja tavoitteellinen pelaaminen on pisimmällä Aasiassa, mutta myös e-urheilun osaamisen taso ja tavoitteellisuus ovat parantuneet Euroopassa viime vuosina. E-urheilu vaatii samanlaista valmentautumista, tavoitteellisuutta ja kurinalaisuutta kuin mikä tahansa huippu-urheilu, kun pyritään huipulle. Parhailla joukkueilla on tekniikka-, rooli-, psykologiset valmentajat sekä analyttikot ja fysiikkavalmentajat. (Haapakoski ym. 2020, 44.)

4.2 Tiiminjäsenten hankinta

Tavoitteellisesti pelaavaan virtuaaliseen pelitiimiin etsitään siihen sopivat pelaajat. Pelitiimeihin rekrytoidaan jäseniä samalla tavalla kuin yrityksiin ja muihin urheilujoukkueisiin. E-urheilussa rekrytointikanavana toimii Discord, joka on pääasiassa peliyhteisöjen jäsenten käyttämä sosiaalisen median kanava. Joukkueet etsivät yleensä pelaajia, jotka ovat joukkueen keskiarvoa korkeammalla tasolla. Pelaajan tason kertoo ranking-pisteet. (Haapakoski ym. 2020, 46.)

Freemanin ym. (2019) tekemän tutkimuksen mukaan ammattilaispelaajille pelikaverin löytäminen on tärkeä tehtävä, kun pelaajalta vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia. Samoin Takala (2021) kertoo pelaajien rekrytointiin kiinnitettävän aiempaa enemmän huomiota, näytöt sosiaalisista taidoista katsotaan eduksi kuten esimerkiksi joukkuelajitausta. Käytännöt pelaajien rekrytoinnissa ovat vielä kehittymässä (Takala 2021). Taitavien pelaajien rekrytointiin käytetään olemassa olevia sosiaalisia yhteyksiä, suosituksia ja seurataan turnauksissa pärjääviä nousevia pelaajia. Osa ammattipelaajista on avoimia tuntemattomien pelaajien kanssa pelaamiselle vapaa-ajalla, mutta heillä on silti taipumus rekrytoida tiimiin jäseniä, jotka ovat fyysisesti lähellä. Kansallisesti tai kansainvälisesti tunnetuilla tähtijoukkueilla on resursseja palkata parhaat pelaajat ympäri maailmaa. Maantieteellinen sijainti on iso tekijä ja usein saman alueen huippupelaajat tuntevat toisensa. Lähialueen pelaajia yritetään yleensä rekrytoida ensin, huipputaso ammattilaistiimin on mahdollista hankkia kykyjä oman alueen ulkopuolelta. Esimerkiksi muuttokustannuksilla, perheasioilla, taloudellisella vakaudella on iso merkitys. Kasvotusten harjoittelua vaadittiin usein ammattilaisjoukkueilta, jotta joukkue sitoutuu ja pystyy parhaaseen joukkuesuoritukseen. Joskus pelaajien piti asua yhdessä, mikä tuli hyvin kalliiksi, mikäli pelaaja tuli jostain kaukaa. Sekä amatööri- että ammattilaispelaajat pohtivat mahdollisuutta potentiaalisten tiimijäsenten etsimiseen joukkoistamisen avulla: käyttämällä verkkofoorumeita tai sosiaalista mediaa resurssien ja talenttien keräämiseen

muodostaakseen oman unelmajoukkueensa. Tämä on erityisen tärkeää heille, jotka haluavat tulla yhdeksi maailman parhaaksi joukkueeksi. (Freeman ym. 2019.)

4.3 Roolit ja ominaisuudet

Jokaisella pelaajalla on oma roolinsa, esimerkiksi Overwatch-pelissä pelaajilla on kolmenlaisia rooleja: damage, support ja tank. Damage-pelaajaa voi yritysmaailmassa verrata asiantuntijaan, joka huolehtii, että hommat etenevät ja pyrkii hoitamaan oman roolinsa mahdollisimman hyvin. Support-pelaajat sen sijaan tukevat toisia pelaajia, seuraavat ja analysoivat pelitilannetta sekä antavat ohjeita peliä johtaville pelaajille. Yritysmaailmassa support-pelaaja voisi työskennellä esimerkiksi strategiayksikössä tai henkilöstöhallinnossa. Tankkipelaajaa voidaan verrata tiiminvetäjään. Tankkipelaaja ohjaa nopeatempoisen pelitilanteen aikana peliä ja viestii toisille pelaajille, mitä pitää tehdä. (Haapakoski ym. 2020, 46.) Counter Strike (CS) pelissä rooleja on yleensä viisi. CS:ssä käytetyt roolitukset ovat yleensä ingame leader eli pelin sisäinen johtaja, sniper eli tarkkuusampuja, support eli tukipelaaja, entryfragger eli kärkipelaaja, lurker tai backstubber eli tiedustelija tai selkäänpuukottaja. (Nordland, 2021; Ojalehto ym. 2015). Samoin kuin Overwatch pelissä myös CS:ssä roolitukset voivat vaihtua. Ammattilaispelaajat osaavat monia rooleja, vaikka joihinkin rooleihin erikoistutaan enemmän kuin toisiin.

Tankkipelaajan on viestittävä selkeästi ja määrätietoisesti, sillä pelitilanteessa on paljon häiriötekijöitä ja niistä huolimatta jokaiselle pelaajalle on saatava viestitettyä, mitä tämän tulee seuraavaksi tehdä. Viestinnän tyyli on riippuvainen tiimistä. Osa haluaa, että tankkipelaaja toistaa koko ajan, mitä haluaa joukkueen seuraavaksi tekevän, jolloin kukaan ei voi väittää, ettei olisi ollut siitä tietoinen. Osa taas haluaa, että tankkipelaaja toistaa seuraavan kohteen ensin muutaman kerran, jonka jälkeen silloin tällöin. Tärkeintä joukkueen onnistumiselle on, että jokainen joukkue löytää itselleen sopivan ja tehokkaan viestintätavan ja toimii sovitun tavan mukaisesti. (Haapakoski ym. 2020, 47.)

Etukäteen valmistautuminen on tärkeää pelaamisessa ja pelitilanteen johtamisessa. Yleensä ennen peliä joukkue suunnittelee yhteisen strategian ja sopii samalla viestinnän pelisäännöt. Etenemisen pääpiirteet pelitilanteissa on suunniteltu yhdessä etukäteen ja vaikka tilanne etenee ja muuttuu nopealla tempolla pelin aikana, on tankkipelaajan säilytettävä kunkin pelin punainen lanka. Selkeällä viestinnällä on pystyttävä pitämään pelaajat mukana suunnitelman toteuttamisessa tai tarvittaessa muuttaa suunnitelmaa, mikäli tilanne niin vaatii. Selkeällä viestinnällä tarkoitetaan tiivistä kommunikaatiota, jossa lyhyessä ajassa saadaan välitettyä mahdollisimman paljon tietoa. (Haapakoski ym. 2020, 47.)

Jokaisella joukkueella on oma serveri Discordissa, jonka chatissa jaetaan viestinnän roolit ja tehtävät. Roolituksessa päätetään se, kuka pelin aikana puhuu ja miten. Mikäli pelisääntöjä ei ole etukäteen sovittu, voi pelitilanteesta tulla hyvin sekava ja olennaiset viestit hukkuvat epäolennaisten alle. (Haapakoski ym. 2020, 48.) Takalan (2021) mukaan taitavat pelaajat osaavat tehdä monenlaisia rooleja ja pelin aikana roolit voivat myös vaihtua. Osa pelaajista osaa lähes kaiken, kun jotkut ovat erikoistuneet yhteen rooliin. Jokaisen pelaajan vastuulla on kommunikoida ja tuottaa tietoa pelissä vallitsevasta tilanteesta. (Takala 2021.)

4.4 Vuorovaikutus tiimissä

Virtuaaliyhteisön tiimihengen rakentaminen vaatii, että pelaajat pelaavat yhdessä yhteistä peliä, mikä tarkoittaa kaikkien toimivan valitun strategian mukaisesti ja noudattavan esimerkiksi tankkipelaajan ohjeistuksia. Tankkipelaajan tekemä päätös voi tuntua yhden pelaajan näkökulmasta huonolta, mutta yksittäinen pelaaja näkee kokonaistilanteesta vain rajatun osan. Seuraamalla tankkipelaajan tekemää päätöstä ja etenemällä vaihe vaiheelta pelissä, voi yksittäinen pelaaja nähdä oliko päätös hyvä vai huono. (Haapakoski ym. 2020, 48.)

Pelaaminen kokonaisuuden edun mukaan vaatii tiimiltä vahvaa luottamusta. Pelaajien on luotettava toisiinsa suostuakseen toimimaan jopa sillä hetkellä heidän näkökulmastaan huonoilta tuntuvien ohjeiden mukaan. Joukkueessa luottamus rakentuu tekemisen kautta. Pelien suunnitteleminen ja pelaaminen suunnitelmien mukaan, sekä toisten tukeminen pelin aikana, lisää joukkueen yhteishenkeä. Kaikki joukkueen jäsenet kantavat vastuun luottamuksen rakentamisesta oman pelityylin ja kommunikaation kautta. On kuitenkin tärkeää, että joku tiiminjäsen pyrkii lisäksi huolehtimaan yhteishengen rakentamisesta ja tämän tehtävän voi ottaa vastuulleen kuka tahansa. Joukkueen luottamus rakentuu silloin parhaiten, kun joukkueen jäsenillä on turvallinen olo. E-urheilujoukkueessa turvallisuuden tunne on erityisen tärkeää sen takia, että pelaajat ovat nuoria. Pelaajien keski-ikä on alle 25 vuotta. Turnauksissa on päätetty, etteivät selostajat kritisoi pelitilanteissa pelaajien tekemiä ratkaisuja kovasanaisesti pelaajien nuoren iän takia. E-urheilussa pelitilanne eroaa muista urheilulajeista niin, että pelaajat kuulevat helposti selostajien kommentit. (Haapakoski ym. 2020, 48-49.)

Takalan (2021) mukaan usein pelissä ongelmien taustalla on kommunikoinnin puute ja pelaajien henkilökohtaisesta elämästä tulevat kuormitustekijät. Freeman ym. (2017, 437) havaitsivat erityisesti online-roolipelien kontekstissa, että vuorovaikutus itsessään, joka sisältää sanallisen ja sanattoman viestinnän, auttaa kehittämään ihmisten sosiaalisen tuen tunnetta pitkällä aikavälillä. Aiemmin pelaamisen aloittamisen yksi motivaatiotekijä on ollut

haasteet sosiaalisissa suhteissa reaali maailmassa, joka on johtanut siihen, että pelaajien taidot konfliktitilanteissa ja sosiaalisissa tilanteissa ovat olleet puutteellisia (Takala 2021). Freeman ym. (2017, 437) havaitsivat, että sosiaalinen suvaitsevaisuus online-peliympäristössä voidaan siirtää myös reaali maailmaan. Pelatessa kehittyvillä sosiaalisilla verkostoilla on kokonaisvaltaisia vaikutuksia virtuaali- ja reaali maailmassa. Lisäksi monet tutkimukset ovat vahvistaneet pelien yhteistyödynamiikan tarjoavan sekä sosiaalista tukea että strategista tukea. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan emotionaalisia yhteyksiä useiden pelaajien välillä ja strategisella tuella tiedon keräämistä ja jakamista, päätöksentekoa, johtajuutta ja epäonnistumista. (Freeman ym. 2017, 437; Takala 2021).

Sen sijaan, että pelattaisiin vain yksin tai seurattaisiin muiden käyttäytymistä julkisten viestintäkanavien välityksellä, yhteistyö online-peliympäristössä ryhminä saa pelaajat osallistumaan intiimimpään foorumiin. Tämä mahdollistaa ryhmään liittymisen, jossa voi seurata automaattisesti ja ymmärtää toisiaan paremmin, kilpailla luonnollisesti muiden ryhmien kanssa ja näyttää, kuinka he reagoivat jännittyneissä, riskialttiissa ja epäselvissä tilanteissa. (Freeman ym. 2017, 437.)

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, voisiko e-urheilulla olla annettavaa sosiaali- ja terveysalan etäjohtamiselle. Opinnäytetyössä tutustutaan ympäristöön, jossa etänä toimiminen on ollut aina normaalia. E-urheilun kirjallisuudesta on haettu tietoa tiimin ja luottamuksen rakentamisesta virtuaalimaailmassa sekä toimivan tiimin tunnistamisesta ja rakentamisesta. Luottamus käsitetään tässä opinnäytetyössä sosiaalisena pääomana, tiimin toimivana yhteistyönä ja toisten tukemisena.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata toimivan e-urheilutiimin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja virtuaalisessa ympäristössä. Opinnäytetyössä haetaan integroivalla kirjallisuuskatsauksella vastausta kysymyksiin:

1 Millä keinoilla tiimin sisäistä luottamusta voidaan rakentaa etänä virtuaalisessa ympäristössä?

2 Mikä estää virtuaalisessa ympäristössä tiimin luottamuksen rakentumisen etänä?

3 Miten toimiva tiimi rakentuu etänä virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen näkökulmasta?

Opinnäytetyössä on haluttu löytää e-urheilun toimintatavoista uusia näkökulmia sosiaali- ja terveysalalle.

6 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan aiheen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisilla menetelmillä. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana, integroivana kirjallisuuskatsauksena, joka on yksi laadullisen tutkimuksen muodoista.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on Salmisen (2011, 6) mukaan jaettu kahteen luokkaan, joita ovat integroiva ja narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään silloin, kun tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti. Menetelmä on hyvä tapa tuottaa uutta tietoa jo aiemmin tutkitusta aiheesta. Tutkimusmenetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus kokoaa ja kuvailee aikaisempaa tietoa ja se on aineistolähtöinen menetelmä, jonka tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkittua ilmiötä. Tutkijalta kuvailevan kirjallisuuskatsauksen käyttö edellyttää menetelmään perehtymistä voidakseen tuottaa luotettavaa tietoa. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteina on kehittää olemassa olevaa teoriaa, mutta myös rakentaa uutta. (Kangasniemi 2013, 298; Salminen 2011, 1.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus soveltui tämän opinnäytetyön menetelmäksi, sillä opinnäytetyössä haettiin erilaista uutta näkökulmaa ja tietoa sosiaali- ja terveysalan johtamiseen e-urheilun lähtökohdista. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on ollut tunnistaa e-urheiluun liittyvästä kirjallisuudesta luottamuksen ja tiimin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja, joita voidaan soveltaa sosiaali- ja terveysalan johtamiseen.

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Tämän jälkeen opinnäytetyössä hyödynnettiin systemaattisen tiedonhaun ohjeita, joita voi soveltaa kaikenlaiseen perusteelliseen tiedonhakuun. Hakuun saatiin kattavuutta pitämällä hakusanat, hakutavat ja tietokantavalikoima monipuolisina. Hakusanoina opinnäytetyössä käytettiin yhdistelmiä seuraavista termeistä *esport** *trust** *team composition**, *team formation**, *team building**, *team coordination**, *computer mediate**. Haun tuloksena saatiin 30 tutkimusta. Hakutulokset taulukoitiin, jonka jälkeen tutkimuksista valittiin abstraktin perusteella lähempään tarkasteluun 9 tutkimusta. Abstraktin perusteella poissuljetut tutkimukset ei käsitelty ryhmän toimintaa e-urheilun kontekstissa.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua, jossa aineistosta tunnistettiin olennaiset aiheet (Vuori 2023). Teemat ovat aineistosta toistuvasti esiin nousseita asioita ja ne syntyivät analyysin tuloksena (Juhila 2023.) Mukaan otetut tutkimukset taulukoitiin: taulukossa kuvattiin lyhyesti artikkelin nimi, sisältö, tutkimuksesta nousseet ydinasiat.

Taulukointia hyödynnettiin tutkimusten analysoinnin tukena keskeisten aiheiden ja teemojen tunnistamisessa. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin englanninkielistä aineistoa suomenkielisen aineiston vähäisyyden vuoksi.

Kirjallisuuskatsaukseen otettiin mukaan kriteerit täyttävät ja aiheeseen sopivat aineisto ajalta 1/2017-5/2022. Aineistoa haettiin Lab Primo, Ebsco, Sage Premier, Elsevier ja Emerald Journals -tietokannoista. Opinnäytetyössä hyödynnettiin luotettavuuden lisäämiseksi tiedonhaun asiantuntijaa, LUT-tiedekirjaston informaatikkoa monipuolisten ja laadukkaiden hakutulosten saamiseksi. Kirjallisuuskatsaukseen ei otettu tutkimuksia, jotka eivät käsitelleet luottamuksen rakentumista e-urheilujoukkueissa, olivat laadultaan heikkoja. Tutkimusten laatua arvioitiin mukailulla mittarilla (Tella ym. 2014). Aineiston kerääminen dokumentoitiin ja kuvattiin tarkasti, tutkimuksen läpinäkyvyyden varmistamiseksi eettisten periaatteiden mukaisesti (Vakimo 2010).

7 Tulokset

7.1 Tiimin sisäisen luottamuksen rakentamisen keinot etänä virtuaalisessa ympäristössä

Opinnäytetyöhön valikoituneiden tutkimusten analyysin pohjalta nousi esiin toistuvia teemoja. Tiimin sisäisen luottamuksen rakentamiseen etänä virtuaalisessa ympäristössä on useita erilaisia keinoja. Keskeisimpiä teemoja, joita tutkimuksissa nousi esiin, oli selkeä roolijako, viestintä, kasvokkain tapahtuvat aktiviteetit, kärsivällisyys.

Tiiminjäsenen rooli nousi useammassa e-urheilun tutkimuksessa esiin. Selkeä roolijako vaikuttaa tiimin muodostumiseen ja toimimiseen virtuaalisessa ympäristössä. Roolit vaihtelevat ja jokaisella roolilla on erilainen päätehtävä, minkä vuoksi tiiminjäsenten välisen viestinnän tärkeys korostuu. Tiimi voi olla vain niin vahva, kuin sen heikoin lenkki, joten tiimin tulisi pitää yhteisvastuullisesti kaikista huolta. (Parshakov ym. 2018, 2.) On ensin opittava oma yksilöllinen rooli tiimissä ja ymmärrettävä selkeästi henkilökohtaiset heikkoudet, jotta voi asettaa tavoitteita työskenneläkseen yhdessä (Gerber ym. 2019, 109). Myös Parshakov ym. (2018, 4) nostivat esiin pelaajien roolien tärkeyden e-urheilussa todeten, ettei valmentajaa aina edes tarvita. Luottamuksen rakentumista edistää Freemanin ym. (2019) mukaan myös se, että kaikilla tiiminjäsenillä on oma vastuualueensa, jonka vuoksi kaikki tiiminjäsenet ovat yhtä tärkeitä.

Kasvokkain tapahtuvat aktiviteetit mahdollistavat tiiminjäsenten välisten suhteiden syventämisen (Freeman ym. 2019). Myös tutkijoiden Gerber ym. (2019, 103-105) mukaan vapaa-ajalla toisiinsa paremmin tutustuminen ja suhteiden kehittäminen auttaa ryhmätyöskentelyä. Heidän mukaansa kommunikointi lisää luottamusta, kun taas sekä viestintä että luottamus auttavat tiimityöskentelyä. Kommunikaation avulla opitaan taitoja, joiden ansiosta pystytään toimimaan tehokkaasti. Sabtan ym. (2022, 4) mukaan luottamuksen kehittyminen vie aikansa ja jotkut valmentajat yrittävät järjestää e-urheilijoille yhteisiä aktiviteetteja pelien ulkopuolella. Tällä yritetään varmistaa, että tiiminjäsenten välinen luottamus ja kemia ovat mahdollisimman vahvoja.

Kärsivällisyyden ja sen kehittämisen myötä on mahdollisuus oppia työskentelemään yhdessä, tullakseen yhtenäisemmäksi yksiköksi. Kun kehitetään kärsivällisyyttä kaiken tasoisten tiiminjäsenten kanssa, kehittyy tiimitaidot ja myös oma itseluottamus. (Gerber ym. 2019, 103-104.) Tiimin intensiivisellä vuorovaikutuksella taas on mahdollista parantaa tiimin rakentumista ja tiimiytymistä, mikä puolestaan edistää luottamuksen rakentumista (Mora-Cantalops ym. 2019, 113-114).

7.2 Tiimin luottamuksen rakentumista estävät tekijät etänä virtuaalisessa ympäristössä

Falkenthal ym. (2021, 191) tutkimuksessa käytettiin Gronn (2002) määritelmää, jossa yhteistoiminnaksi kutsutaan yhdessä työskentelemistä positiivisilla tavoilla, jotka tuovat yhteen erilaisia pelaajien vahvuuksia. Joukkueen turvallista ja toimivaa ilmapiiriä pyritään suojelemaan rekrytoimalla yhteistyökykyisiä pelaajia joukkueeseen (Sabtan ym. 2022, 7). Joukkueilla on sosiaalinen sopimus, että pelin aikana ei analysoida liian voimakkaasti käytettäviä toimintatapoja, etenkin negatiivisia tuloksia. Pelin jälkeen on sopivampi aika käydä perusteellisia keskusteluja. (Falkenthal ym. 2021, 191.) E-urheilussa on usein käytössä järjestelmät pelin aikaisen negatiivisen ja ei-rakentavan palautteen suodattamiseksi. Suuri osa palautteesta koetaan tarpeelliseksi käsitellä, muttei pelin aikana. (Falkenthal ym. 2021, 195.) Perinteisessä urheilussa joukkueelle myrkyllisesti käyttäytyvä urheilija tippuu pois tai oppii yhteistyötä tukevia toimintatapoja, koska myrkyllinen käytös ei ole hyödyllistä. E-urheilijat ovat usein menestyneet pelaamisessa jopa juuri sen takia, etteivät ole noudattaneet auktoriteettihahmojen ohjeita esimerkiksi nukkumaan menemisestä tai ulkoilemisesta. (Sabtan ym. 2022, 7.)

Tutkimusten pohjalta nousi esiin, että virtuaalisessa ympäristössä kulttuurinen tai kielellinen monimuotoisuus voi estää tiimin luottamuksen rakentumisen. Kun ei ole yhteistä kieltä, nopea ja selkeä viestintä vaikeutuu. (Parshakov ym. 2018, 5.) Useassa tutkimuksessa korostettiin monipuolisen viestinnän merkitystä luottamuksen rakentamisessa. Myös vuorovaikutuksen liiallinen keskittyminen vain tietyille henkilöille voi vaikuttaa tiimin suorituskykyyn ja sitä kautta luottamuksen rakentumiseen (Mora-Cantalops ym. 2019, 112).

Negatiivisella asenteella ja yhteistyökyvyttömyydellä voidaan vakavasti vahingoittaa tiimin ilmapiiriä, mikä estää luottamuksen rakentumista. Tähän voi vaikuttaa, jos on tottunut toimimaan itsenäisesti eikä ole kokemusta tiimissä toimimisesta. Tällöin voi olla haasteellista tehdä yhteistyötä tiiminjohtajan kanssa, kun on tottunut suoriutumaan ilman muiden ohjeita ja mielipiteitä. (Sabtan ym. 2022, 7.)

7.3 Toimivan tiimin rakentuminen etänä virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen näkökulmasta

Opinnäytetyöhön valikoiduissa tutkimuksissa tunnistettiin viestintä yhdeksi keinoksi hallita ja edistää virtuaalitiimien tiiminjäsenten sitoutumista ja keskinäistä luottamusta (Freeman ym. 2019). Gerber ym. (2019, 103-104) toivat esiin, että kommunikoinnilla on keskeinen rooli luottamuksen rakentamisessa. Kommunikointi on opittu taito, joka edistää luottamuksen rakentumista. Luottamus ja viestintä auttavat tiimityöskentelyä ja jos tehokasta viestintää ei tapahdu, voi tiimityö hajota. (Gerber ym. 2019, 103-104.)

Vuorovaikutuksen intensiteetillä on positiivinen vaikutus tiimin tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Tiimin intensiivisellä vuorovaikutuksella on mahdollista parantaa tiimin rakentumista ja tiimiytymistä, mikä puolestaan edistää luottamuksen rakentumista. Intensiivisellä vuorovaikutuksella voidaan lisätä tiiminjäsenten keskinäistä riippuvuutta, jolloin he todennäköisesti pyrkivät parempaan yhteistyöhön ja koordinoitumpaan toimintaan. (Mora-Cantalops ym. 2019, 113-114.) Ominaisuutena tarkasteltuna kasvokkain vuorovaikutus ei näytä olevan välttämätön osa e-urheilujoukkueiden sitoutumiselle. Tutkimuksessa havaittiin kehittyneen tiimin vahvaa sitoutumista vuorovaikutuksessa yksinomaan verkkoympäristöissä. Ystävyys joukkuekavereiden kesken saattoi myötävaikuttaa joukkueen parempaan menestykseen ja kiertää selkeän kommunikoinnin tarpeen. (Falkenthal ym. 2021, 196-197.) Tiimin keskinäinen tuttuus parantaa tiimin kykyä koordinoita toimintaansa yllättävissä tilanteissa, joka tukee tiimin tuloksellista työskentelyä (Ching ym. 2021, 14-15). Tiimin turvallista ja toimivaa ilmapiiriä voidaan suojella rekrytoimalla yhteistyökykyisiä jäseniä tiimiin (Sabtan ym. 2022, 7). Macedon ym. (2020, 9) tekemän tutkimuksen mukaan tiiminjäseneet ovat riippuvaisia toistensa yksilöllisistä vahvuuksista ja saavutuksista menestyäkseen pelissä, kasvattaakseen joukkueen mainetta, jakeakseen vaurautta ja saavuttaakseen yhteisen edun. Tiiminjäsenten tulee olla aktiivisesti mukana pelissä, oppia jatkuvasti sen kohteista ja säännöistä menestyäkseen siinä parhaiten. E-urheilussa päätöksiä tehdään nopeasti. Joukkueen muiden jäsenten on tuettava nopeasti tehtyä päätöstä ja seurattava aloitteen tekijää. Peleissä tällaiset tilanteet toistuvat ja onnistuakseen (voittaakseen tai saadakseen pisteitä) joukkueen on tunnistettava, miten tukea muiden toimintaa parhaiten. (Falkenthal ym. 2021, 198; Sabtan ym. 2022, 4)

Tietyissä skenaariossa ammattipelaamiseen sitoutuneilla tiiminjäsenillä tulisi olla mahdollisuus tutustua toisiinsa sekä pelin sisällä että ulkopuolella, mikäli tiimi haluaa menestyä peliturnauksissa. Tiimi itsessään antaa merkityksen toveruudelle ja sosiaalisille suhteille ja se on muodostettu vastaamaan ja tukemaan tiedon jakamista. Tiimi muodostaa

sosiaalisen tuen alustan ja ylläpitää sitä. (Macedo ym. 2020, 9.) Ystävyden side, sosiaalisuus, ystävyys ja luottamus ovat elementtejä, jotka muodostavat ryhmätoiminnan ytimen. Macedon ym. (2020,10) tutkimus osoittaa, kuinka luontainen sosiaalinen näkökulma on pelaajille, jotka ovat siirtymässä kohti ammattilaisuutta. Tiimin keskinäinen tuttuus parantaa asiantuntijatiimin suoritusta verrattuna ei-asiantuntijatiimiin tai yleistiimiin, kun tiimin jäsenten tehtävien optimaalinen jakaminen on dynaamisia ja ennakoimatonta parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Ching ym. 2021, 14-15)

8 Johtopäätökset ja pohdinta

8.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voidaan käsitellä kolmen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimusten tulokset hyväksytään tosiksi ja siihen luotetaan, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija vakuuttaa, että tutkimusongelman ratkaisussa ja tutkimuksen toteutuksessa on käytetty perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja. (Whittemore, 2005). Eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen toteutuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita koko ajan. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu hyvään tutkimuskäytäntöön. Hyvään ja luotettavaan tutkimuskäytäntöön kuuluu olennaisena myös se, että tutkimuksessa esitetään perustelut sille, miksi tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.)

Opinnäytetyön aineistonhankinnassa noudatettiin tutkimuksen kriteereitä ja eettisesti kestäviä menetelmiä. Opinnäytetyössä noudatettiin eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä koko opinnäytetyöprosessin ajan aineiston keruusta analyysiin ja tulosten julkaisuun saakka. Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa noudatettiin avoimuutta, rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tekijöinä toimimme rehellisesti, avoimesti ja muiden tutkijoiden tekemää työtä kunnioittaen sekä arvostaen. Aihetta pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus on vaiheiltaan saman tyyppinen kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Kriittinen aineiston tarkastelu kuuluu osana integroivaa kirjallisuuskatsausta, jolla lisätään tutkimuksen luotettavuutta. Seuraamalla huolellisesti integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheita ja käyttämällä tieteellistä menettelyä lisättiin opinnäytetyön uskottavuutta ja luotettavuutta. Pinnallinen aineiston käsittely ja puutteellinen analyysi estävät laadukkaiden tulkintojen ja johtopäätösten tekemisen. (Salminen 2011, 8-11; Whittemore 2005.) Tutkimuksen luotettavuutta eli uskottavuutta voidaan parantaa arvioivalla työasenteella. Tätä opinnäytetyötä on arvioitu sen joka vaiheessa, kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä. Opinnäytetyöprosessin aikana tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin ovat vaikuttaneet pitkälti soveltuvien tutkimusten saatavuus ja sitä kautta opinnäytetyön alkuperäinen tavoite ja tarkoitus hieman muuttui. Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa myös sovellettujen tutkimusten englanninkielisyys, mikä ei ole kummankaan opinnäytetyöntekijä äidinkieli, joten mahdollisuus väärinymmärryksille ja -

tulkinnoille on olemassa. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi mahdollistuu, kun suhteutetaan tutkimustulokset tutkimusongelmiin ja menetelmiin niiden ratkaisemiseksi. Kun opinnäytetyötä on arvioitu, on myös hyväksytty se, että koko tutkimus on opinnäytetyön tekijöiden tekemää eli yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta. Siihen ei voi koskaan täysin luottaa, vaikka tutkijoiden saamista tuloksista voidaankin tehdä joitakin johtopäätöksiä. Toistamalla tutkimuksia uusissa olosuhteissa ja erilaisia menetelmiä käyttäen voidaan nähdä, saadaanko samankaltaisia tuloksia, joka kasvattaa tutkimusten luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen 2006a.)

Koska opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, erillisiä tutkimuslupia ei tarvittu. Opinnäytetyössä haastatellun asiantuntijan kanssa sovittiin hänen nimensä käyttämisestä opinnäytetyön yhteydessä. Opinnäytetyötä tehdessä ei kerätty henkilötietoja. Tutkimusaineiston keruussa ja käsittelyssä pyrittiin toimimaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi (Tuomi ym. 2018, luku 6). Opinnäytetyössä tukeuduttiin luotettavuuden lisäämiseksi tiedonhaun asiantuntijaa, LUT-tiedekirjaston informaattikkoa monipuolisten ja laadukkaiden hakutulosten saamiseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisinä käsitteinä ovat yleensä validius ja reliaabelius, mutta Puusan ym. (2020, luku 5) mukaan ne eivät sovellu sellaisinaan laadullisen tutkimuksen arvioinnin perusteiksi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävä laajemmin kuin vain näiden käsitteiden kautta. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, onko tutkimus pätevä ja onko se perusteellisesti tehty. Laadullisen tutkimuksen pätevyys voidaan käsittää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, kuinka hyvin tutkijan tekemät konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin nämä tuotetaan ymmärrettäväksi myös muille. (Saaranen-Kauppinen 2006b.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin sisällönanalyysiä, jonka avulla pyrittiin muodostamaan tutkittavasta aiheesta tiivistetty kuvaus. Kuvauksesta taas nousi keskeisiä teemoja, joiden pohjalta lähdimme etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Arvioitaessa laadullista tutkimusta on syytä käyttää ideaa siirrettävyydestä eli voisiko tutkimustulokset olla mahdollisia myös toisessa tutkimusympäristössä. Aineiston hankinnassa luotettavuutta voidaan huomioida siten, että samasta tutkimuskohteesta kerätään useampia aineistoja, jolloin niitä voidaan vertailla keskenään. (Puusa ym. 2020, luku 5.) Opinnäytetyössä käytetyissä tutkimuksissa nousi esiin samoja teemoja, vaikka tutkimusten näkökulmat olivatkin erilaisia, mikä osaltaan tukee tulosten luotettavuutta

(Tuomi ym. 2018, luku 6). Tutkimustulokset eivät olleet sattumanvaraisia. Tutkimustulokset voidaan siirtää myös toiseen tutkimusympäristöön.

8.2 Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää, voisiko e-urheilulla olla annettavaa sosiaali- ja terveysalan etäjohtamiselle. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kuvata toimivan e-urheilutiimin rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja virtuaalisessa ympäristössä sekä on haluttu löytää e-urheilun toimintatavoista uusia näkökulmia sosiaali- ja terveysalalle. Opinnäytetyön tutkimustuloksia peilataan sosiaali- ja terveysalalla yleisesti alan työskentelyyn. Opinnäytetyössä on pyritty ottamaan huomioon etäjohtamisen näkökulma, tutkimustulosten perusteella virtuaaliympäristössä luottamuksen ja tiimin rakentuminen vaativat samoja elementtejä kuin perinteisessä ympäristössä.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli löytää e-urheilun toimintatavoista uusia näkökulmia sosiaali- ja terveysalalle. Opinnäytetyön pohjalta voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysalalla on opittavaa e-urheilumaailmasta, vaikka yhtäläisyyksiäkin on. Uusien toimintatapojen sijaan sosiaali- ja terveysalalla olisi paljon opittavaa toimivan tiimin muodostamisesta, roolituksesta ja viestinnästä. Menetelmänä integroiva kirjallisuuskatsaus soveltui hyvin aiheen tutkimiseen, sillä aikaisempaa tutkimusta ei ole tehty. Opinnäytetyö antoi pintaraapaisun aiheelle, mutta jatkotutkimuksia olisi hyödyllistä tehdä lisää. E-urheilumaailma on suurelle osalle väestöstä melko tuntematon käsite, mutta sen tutkimista eri näkökulmista tulisi jatkaa. E-urheilussa toimiva tiimi on menestyksen edellytys. Jos tiimi ei toimi, ei tiimi myöskään menesty peleissä. Useissa tutkimuksissa, joita tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin, korostui e-urheilun ulkopuolella tapahtuva vapaa-ajan toiminta ja sen myötä tiimin sisäisen luottamuksen rakentaminen. Luottamus on ollut tämän opinnäytetyön keskiössä ja sen merkitys korostuu niin lähi- kuin etänä tapahtuvissa toiminnoissa. Jatkossa olisikin mielenkiintoista selvittää, onko luottamusta mahdollista rakentaa täysin etänä ja mitä se edellyttää. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että sitoutunut ja toimiva tiimi tukee tiimin pysyvyyttä e-urheilun kontekstissa, jatkotutkimuksessa voisi selvittää toistuuko ilmiö sosiaali- ja terveysalan tiimeissä.

Toimivalla tiimillä ja työyhteisöllä on iso merkitys työntekijän työhyvinvoinnille ja työssäjaksamiselle. Toimivan tiimin myötä päätöksenteko ja resurssien hyödyntäminen tehostuu. Toimiva tiimi myös sitouttaa työntekijät. Sitoutuneet ja osaavat työntekijät ovat elintärkeitä palveluntuottajille. Hyvinvoivat työntekijät parantavat työnantajan imagoa sekä lisäävät työnantajan vetovoimaisuutta. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöpula on suuri, eikä se helpotu ilman konkreettisia toimia. Tilannetta ei helpota negatiivissävyinen puhe alan töistä julkisuudessa tai työpaikoilla. Tässä opinnäytetyössä tunnistettiin keinoja siihen, miten

kehittämällä työyhteisöjen tiimityötä tuettaisiin luottamuksen rakentumista ja sitoutuneisuutta tiimeissä. Toimivat ja sitoutuneet tiimit voisivat auttaa pitämään kiinni olemassa olevista työntekijöistä.

Sosiaali- ja terveysalalla voisi olla mahdollista hyödyntää monikriteeristä päätöksentekomenetelmää parhaan saatavilla olevan asiantuntijuuden ja toimivan yhteistyön mahdollistamiseksi, kun muodostetaan tiimejä, työryhmiä ja päätöksentekoelimiä. Monikriteerisen päätöksenteon mahdollistamiseksi olisi tunnistettava ja määriteltävä halutut ominaisuudet ja asiantuntijuus numeerisesti. Tiimin moninaisuutta laaja-alaista asiantuntijuutta sekä sujuvaa yhteistyötä voidaan edistää parhaan mahdollisen tiimin muodostamisessa monikriteerisen päätöksenteon -menetelmällä. Menetelmää voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytoinnissa, kun tunnistetaan uuden tiiminjäsenen halutut ominaisuudet. E-urheilujoukkueet toimivat aikaherkässä ympäristössä, jossa tehtävien suorittaminen vaatii joukkueen tarkkaa koordinaointia ja nopeaa päätöksentekoa (Freeman ym. (2019). Tietokoneavusteisessa joukkueiden muodostamisessa hyödynnetään pelaajien taustatietoja, olemassa olevia tilastoja ja verkkokäyttäytymistä. Tavoitteena on tasaväkinen peli ja parametrejä hyödyntäen saman tasoiset pelaajat pelaavat yhdessä. Monet pelaajat ovat tyytyväisiä näin luotuihin joukkueisiin. Olisiko sosiaali- ja terveysalalla mahdollista hyödyntää tiiminmuodostusjärjestelmää tiimin muodostuksessa ja millaisilla kriteereillä? Tukisiko se tiimien suorituskykyä tai saataisiinko näin toimivampia tiimejä? Työnantajat keräävät jo valmiiksi erilaista dataa työntekijöistään hr-järjestelmiin, kuten esimerkiksi tietoja koulutuksesta, pätevydestä ja kehityskeskusteluista, joten voisiko näitä tietoja hyödyntää suorituskykyisten ja toimivien tiimien rakentamisessa? Tulevaisuudessa moniammatillisen ja -alaisen yhteistyön merkitys tulee korostumaan entisestään, jotta palvelujärjestelmä vastaisi paremmin asiakkaiden tarpeisiin (Laulainen ym. 2020, 151). Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen nousee ammatillisen substanssiosaamisen rinnalle, joka luo yhteisen työn perustan. Ammatillisilta odotetaan näkökulman vaihtamisen lisäksi osaamisen laaja-alaista päivittämistä tai kokonaan uuden työnkuvan oppimista. (Juujärvi ym. 2019, 4.)

Luottamus muodostuu vuorovaikutustilanteissa ja ihmissuhdekohtaamiset voivat joko vahvistaa tai heikentää yhteisön ja yksilön luottamuspääomaa. Luottamuspääomalla tarkoitetaan tunnetta ja kokemusta siitä, että toiseen voi luottaa. (Mäkelä 2019, 14-15.) Laukkasen (2021) mukaan luottamus syntyy luontevammin ja tehokkaammin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa kuin sähköisesti. Tutkitun aineiston perusteella voidaan vahvistaa yleisesti kommunikoinnin lisäävän luottamusta ja sen avulla voidaan oppia taitoja, joiden ansiosta pystytään toimimaan tehokkaasti. Kommunikointia voi tapahtua sekä lähietätyössä. Etäyhteydessä kommunikoinnin merkitys kasvaa, kun kasvokkain

tapahtuvaa vuorovaikutusta ei ole, kokemukset ja tunteet on sanoitettava, kun toisen eleitä ja ilmeitä ei voida tulkita. Luottamus ja viestintä parantavat tiimityöskentelyä ja jos tehokasta viestintää ei tapahdu, voi tiimityö hajota. (Gerber, 2019, 103-104) Luottamus tai sen puuttuminen heijastuu suoraan työnlaatuun (Työturvallisuuskeskus 2021b).

Aikaherkkään ympäristöön, jossa tehtävien suorittaminen vaatii tarkkaa koordinoitua ja nopeaa päätöksentekoa, sijoittuvien tehtävien suorittamisessa päätöksen teon keskittyminen yksittäisille henkilöille voi heikentää tiimin suorituskykyä. Kliikkiytyminen, tietyn henkilön suosion tavoittelu tai vahva hierarkia voivat lisätä vuorovaikutuksen keskittymisen riskiä, joten näihin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. (Mora-Cantalops ym. 2019, 113-114.) Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat usein hierarkisia. Jokaisen tiiminjäsenen käyttäytymisellä on suuri vaikutus koko tiimiin. Myrkyllisen käyttäytymisen tunnistamiseen ja sen poistamiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta tiimissä säilyy turvallinen ja luotettava ilmapiiri. (Sabtan ym. 2022, 4-7) Luottamuksella on suuri merkitys työyhteisössä, sillä se vaikuttaa työpaikan henkilösuhteisiin, ilmapiiriin ja tuottavuuteen. Ihminen tekee parhaansa kokiessaan olevansa luottamuksen arvoinen, jolloin ei tarvitse epäillä, vahtia tai olla vahdittavana. Tällöin hän voi keskittyä täysin ydintehtäväänsä kokiessaan turvallista oloa työssään. (Laukkanen 2021.) E-urheilujoukkueilla valmentajan rooli muuttuu joukkueen osaamistason mukaisesti, taitavassa joukkueessa vastuuta päätöksenteosta jaetaan (Sabtan ym. 2022, 5). Sosiaali- ja terveysalalla nykyisten päätöksentekotapojen kehittäminen voisi tuottaa tehokkaampia toimintatapoja. Kun henkilöstö on itseohjautuvaa ja luottaa omaan osaamiseensa ja päätöksentekoonsa, johtajan rooli muuttuu.

Sosiaali- ja terveysalalla olisi hyvä pohtia työyhteisön taitojen monimuotoisuuden tärkeyttä. Onko parempi, että työyhteisössä kaikki ovat yhtä taitavia kaikissa tehtävissä vai se, että jokaisella on oma erityinen roolinsa? Tiiminjäsenten selkeällä roolijaolla on vaikutusta tiimin muodostumiseen ja toimimiseen virtuaalisessa ympäristössä. Jokaisella roolilla on erilainen päätehtävä ja roolit vaihtelevat, minkä vuoksi tiiminjäsenten välinen viestintä on tärkeää (Parshakov ym. 2018, 5). Roolijaon lisäksi osaamisvaatimukset eri rooleihin voivat vaihdella. Eri asiat vaikuttavat osaamisvaatimuksiin, kuten ammattien sisäiset tarpeet ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Sosiaali- ja terveysalan muutokset edellyttävät sopeutumista ja oman osaamisen kehittämistä niin työntekijöiltä kuin johtajiltakin. Muutokset edellyttävät myös organisaatioiden uudistamista ja kehittämistä vastatakseen toimintaympäristön muutoksiin. (Laulainen ym. 2020, 154.)

Sosiaali- ja terveysalan jokaisessa työyksikössä on oma selkeä perustehtävä. Perustehtävän suorittamiseksi työtehtäviä voidaan jakaa esimerkiksi työvuoron sisällä

siten, että jokaisella on oma vastuualueensa, niin että kaikki tehtävät tulevat suoritettua. Näin yksittäisten työntekijöiden tekemä työ täydentää toisen tekemää työtä eikä vastuu kasaudu yksittäisen henkilön harteille, korostaen samalla jokaisen työpanoksen merkitystä. Tämä edistää muun muassa työhyvinvointia, kun työn kuormitus on tasaista. Tässä keskiössä on myös luottamus, joka näkyy työpaikoilla vastuullisuutena siten, että jokainen kantaa vastuunsa sekä yksilönä että ryhmän jäsenenä. Oikein jaettu vastuu ja luottamus ovat myös työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kulmakiviä. (Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Mikä lisää myös vastuunjako on monialainen yhteistyö, joka edellyttää selkeitä rakenteita ja tiimiytymistä (Hujala ym. 2020, 134). Puhutaan sote-integraatiosta, jossa palvelujen integrointi samaan organisaatioon alueellisesti edellyttää henkilöstöltä oman alan hallinnan lisäksi myös muiden ammattiryhmien työn sisältöjen tuntemusta (Laulainen ym. 2020, 155). Moniammatillinen tiimi muodostaa yhteisen näkemyksen asiakkaan tilanteesta. Sote-integraation onnistumiseksi yhteistyö on tärkeää jokaisen asiantuntijan näkemyksen huomioimiseksi. (Juujärvi ym. 2019, 10.) Onnistuakseen integraatio edellyttää suunnittelua ja koordinoitua. (Ylitalo-Katajisto 2020, 87.) Tiimityön koordinoitua saattaa olla Ching ym. (2021, 14-15) mukaan tehokkaampaa ja työntulokset hieman parempia, kun asiantuntijat tuntevat toisensa ennalta. Ching ym. (2021, 1-2) arvioi yhden selittävän tekijän olevan, että asiantuntijat osaavat tällöin suhteuttaa oman toimintansa paremmin toistensa toimintaan.

Tiimi voi olla vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki, joten tiimin tulisi huolehtia yhteisvastuullisesti kaikista perehdyttämällä ja ohjeistamalla (Parshakov ym. 2018, 2). Perehdyttämällä on iso merkitys työntekijän työhön sitouttamisen kannalta. Uusien tiiminjäsenten perehdyttäminen vaatii kärsivällisyyttä ja kun sitä kehitetään kaiken tasoisten kanssa, kehittyy tiimitaidot ja myös oma itseluottamus. Kärsivällisyyden kehittämisestä voi tehdä tavoitteen, mitä kehittää tiimeissä, jotta opitaan työskentelemään yhdessä tullakseen yhtenäiseksi yksiköksi. Kärsivällisyys vaatii aikaa. Tutuksi tuleminen työn ulkopuolella auttaa tiimityöskentelyä, mutta ketään ei voi velvoittaa pitämään työkavereihin yhteyttä työajan ulkopuolella. Sen sijaan työpaikoilla tulisi järjestää riittävästi vapaata keskusteluaikaa työn lomassa, jotta tiimin yhteishengellä on mahdollisuus kehittyä. (Gerber ym. 2019, 104.) Kärsivällisyys mahdollistaa luottamuksen synnyn, joka vaatii myös aikaa. Ihmiset, jotka opitaan tuntemaan, niin heidän kanssaan opitaan toimimaan ja heihin opitaan luottamaan. Uuden ryhmän muodostuminen voi olla hidasta, kun ei heti tiedetä, miten tiimin jäsenistä tietäisi tarpeeksi voidakseen arvioida ammattitaitoa, toteuttamistahtoa, päätöskykyä, kuuntelutaitoa ja ylipäätään millaisen henkilön kanssa on tekemisissä. (Valpola 2021, 129-130.)

Kulttuurinen tai kielellinen monimuotoisuus voi estää tiimin luottamuksen rakentumisen virtuaalisessa ympäristössä. Nopea ja selkeä viestintä vaikeutuu, kun ei ole yhteistä kieltä. Kulttuurinen ja kielellinen monimuotoisuus voi aiheuttaa myös sosiaali- ja terveysalalla isoja haasteita. Kulttuurinen monimuotoisuus voi näkyä esimerkiksi työskentelytavoissa ja vuorovaikutuksessa. Kielellisestä monimuotoisuudesta voi taas aiheutua ymmärtämisen haasteita. Kielellisestä monimuotoisuudesta voi olla kuitenkin myös hyötyä monikansallisten asiakkaiden parissa. (Parshakov ym. 2018, 6.) Henkilöstön monikulttuuristuminen on kuitenkin todellisuutta ja se on yksi muutos sosiaali- ja terveysalalla, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi myös lainsäädännön muutostarpeisiin (Laulainen ym. 2020, 154).

Onnistuakseen etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä enemmän kuin perinteinen johtaminen. Usein etäjohtamisessa on tarve paremmille johtamistaidoille, sillä siihen tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. (Työturvallisuuskeskus 2021a.) Luottamus on yksi etäjohtamisen peruselementti (Saarinen 2020). Etäjohtamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla on tärkeää huomioida viestinnän tärkeys ja selkeys. Työyhteisössä jokaisella tulisi olla selkeä kuva omasta roolista ja mitä odotuksia työyhteisöä kohtaan on. Uudistuvissa sosiaali- ja terveyspalveluissa vaatimukset johtajia kohtaan ovat suuret ja johtajat tarvitsevat paljon uutta tai päivitettyä osaamista. Palvelut edellyttävät uudenlaista johtajien ja työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja eri osapuolten ammatillisen osaamisen arvostamiseen perustuvaa asennoitumista. (Laulainen ym. 2020. 168.) Erilaisten tietoteknisten eli IT-taitojen osaamista ja teknologian potentiaalin tunnistamista odotetaan koko sosiaali- ja terveysalan henkilöstöltä. ja mikäli IT-palveluita pidetään uhkana, vaikeutuu organisaation kehittäminen merkittävästi johtamisen näkökulmasta. (Laulainen ym. 2020, 156-157.) Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden rakenteet, yhteistyöverkostot muuttuvat ja edellyttävät uusien toimintamallien kehittämistä (Juujärvi ym. 2019, 3).

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Chang, K. L. (2020). The Selection of Gamers for Professional Esports Teams. *Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing*. Vol. 35(3/4).

Ching, K., Forti, E., & Rawley, E. (2021). Extemporaneous coordination in specialist teams: The familiarity complementarity. *Organization Science*. Vol. 32(1). Viitattu 15.1.2023. Saatavissa DOI 10.1287/orsc.2020.1376

Falkenthal, E., & Byrne, A. M. (2021). Distributed leadership in collegiate esports. *Simulation & Gaming*. Vol. 52(2). Viitattu 5.1.2023. Saatavissa DOI 10.1177/1046878120958750

Freeman, G., & Wohn, D. Y. (2017). Social support in eSports: building emotional and esteem support from instrumental support interactions in a highly competitive environment. In *Proceedings of the Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play*. Viitattu 3.6.2022 Saatavissa DOI 10.1145/3116595.3116635

Freeman, G., & Wohn, D. Y. (2019). Understanding eSports team formation and coordination. *Computer supported cooperative work (CSCW)*. Vol. 28(1). Viitattu 3.6.2022 Saatavissa DOI 10.1007/s10606-017-9299-4

Gerber, H. R., Sweeney, K., & Pasquini, E. (2019). Using API data to understand learning in League of Legends: a mixed methods study. *Educational Media International*. Vol. 56(2). Viitattu 12.12.2022. Saatavissa DOI 10.1080/09523987.2019.1614250

Haapakoski, K., Niemelä, A., Yrjölä, E. 2020. *Läsnä etänä - Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent Oy. Helsinki.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Heltti. 2021. *Etätyöapatia*. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa <https://heltti.fi/etatyoapatia/>

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2021. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Juhila, K. 2023. *Teemoittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.1.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätösten tueksi 3/2019. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki. Viitattu 19.12.2021. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Jyväskylän yliopisto. Avoimen yliopiston Koppa. 2021. Viitattu 13.1.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kangasniemi, M., Pietilä, A., Utriainen, K., Jääskeläinen, P., Ahonen, S., Liikanen, E. 2013 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede* Vol. 25 (4), 291–301

Laari, M. 2021. Etäjohtaminen – Johda työkykyä etänä. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa <https://heltti.fi/etajohtaminen-johda-tyokyky-etana/>

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa: Hujala, A. & Taskinen H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. 151-178. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 19.12.2021. Saatavissa

https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/43077/Hujala_Taskinen_Uudistuva_sosiaali_ja_terveysala_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laukkanen, E. 2021. Miten luottamus syntyy? Viitattu 22.5.2021. Saatavissa <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4205-miten-luottamus-syntyy>

Lehto, J. 2016. Valinta ja integraatio Suomen terveydenhuollon aiemmissa muutosvaiheissa. Teoksessa: Sinervo, T., Tynkkynen, L. & Vehko, T. (toim.) Mitä kuuluu perusterveydenhuolto? Valinnanvapaus ja integraatio palveluiden kehittämisen polttopisteessä. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. 28. Viitattu 18.12.2021. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131276/URN_ISBN_978-952-302-732-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Macedo, T., & Falcão, T. (2020). Like a pro: Communication, camaraderie and group cohesion in the Amazonian esports scenario. *Entertainment Computing*, Vol. 34. Viitattu 10.1.2022 Saatavissa DOI 10.1016/j.entcom.2020.100354

Mora-Cantalops, M., & Sicilia, M. Á. (2019). Team efficiency and network structure: The case of professional League of Legends. *Social Networks*, Vol. 58. Viitattu 9.9.2022 Saatavissa DOI 10.1016/j.socnet.2019.03.004

Mäkelä, J. 2019. Työ- ja hyvinvoinnin laitos. Kohtaaminen keskiössä. Luottamuksen rakentuminen. Viitattu 3.10.2022 Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137983/URN_ISBN_978-952-343-307-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nordland, J. 2021 The importance of CS:GO roles. Esports.gg. Viitattu 17.12.2021. Saatavissa <https://esports.gg/news/cs-go/csgo-roles-explained/>

Ojalehto J., Vuorela U. 2015. Counter-Strike-joukkueen roolitus. Yle e-urheilu. Viitattu 18.12.2021. Saatavissa <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/11/26/counter-strike-joukkueen-roolitus>

Parshakov, P., Coates, D., & Zavertiaeva, M. (2018). Is diversity good or bad? Evidence from eSports teams analysis. *Applied Economics*. Vol. 50(47). Viitattu 10.11.2022 Saatavissa DOI 10.1080/00036846.2018.1470315

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Viitattu 29.3.2022.

Saaranen-Kauppinen,A. & Puusniekka,A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.1.2023. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html

Saaranen-Kauppinen,A. & Puusniekka,A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.1.2023. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Sabtan, B., Cao, S., & Paul, N. (2022). Current practice and challenges in coaching Esports players: An interview study with league of legends professional team coaches. *Entertainment Computing*. Vol. 42. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa DOI 10.1016/j.entcom.2022.100481

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Suomen elektronisen urheilun liitto. 2020. Ammattipelaaminen. Viitattu 21.4.2021. Saatavissa <https://seul.fi/e-urheilu/ammattipelaaminen/>

Suomen elektronisen urheilun liitto. 2019. Mitä on e-urheilu? Viitattu 21.4.2021. Saatavissa <https://seul.fi/mita-on-e-urheilu/>

Tella, S., Liukka, M., Jamookeeah, D., Smith, N. J., Partanen, P., & Turunen, H. (2014). What do nursing students learn about patient safety? An integrative literature review. *Journal of Nursing Education*. Vol. 53(1).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2021. Sote-uudistus. Viitattu 7.12.2021. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/sote-palveluiden-integraatio>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 9.6.2021. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Työturvallisuuskeskus. 2021b. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa#mita_luottamus_on_2

Työturvallisuuskeskus. 2021a. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 22.5.2021. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Vakimo 2010. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.3.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Vuori, J. 2023. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.1.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Ylitalo-Katajisto, K. 2020. Paljon palveluja tarvitsevien asiakkaiden yksilöity sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteen kokoaminen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*. Vol. 57(1). Viitattu 12.2.2022. Saatavissa DOI 10.23990/sa.88947

Whittemore, R., Knaf, K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*. 52(5).

Suulliset lähteet

Saarinen, J. 2020. Webinaari: Näkökulmia etäjohtamiseen: Esimiesten kokemuksia hyvän esimiestyön ylläpitämisestä. 22.4.2020.

Takala, O. 2021. Esports vaikuttaja, kehittäjä ja maajoukkuevalmentaja SEUL. Haastattelu. 8.5.2021.