

*”Pelaajaa, joka sanoo asiat ääneen, ei välttämättä palkata enää jatkossa.”*

## **Haitallisen johtamisen vaikutukset ammattijääkiekkoilijoihin**

Essi Lotta Laiho

Hallintotieteet, johtamisen  
psykologia

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

2021

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä</b> Essi Lotta Laiho	<b>Yliopisto</b> Lapin yliopisto	<b>Vuosi</b> 2021
<b>Tutkinto-ohjelma</b> Hallintotieteet, johtamisen psykologia	<b>Tiedekunta</b> Yhteiskuntatieteiden tiedekunta	
<b>Pro gradu -tutkielman nimi</b> ”Pelaajaa, joka sanoo asiat ääneen, ei välttämättä palkata enää jatkossa.”: Haitallisen johtamisen vaikutukset ammattijääkiekkoilijoihin		<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 64+6
<p>Pro gradu –tutkielmani käsittelee ammattijääkiekkoilijoiden kokema haitallista johtamista (engl. <i>destructive leadership</i>) sekä sen vaikutuksia pelaajien hyvinvointiin. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ammattijääkiekkoilijoiden kokema johtamista sekä erityisesti haitallisena koettua johtamista. Lisäksi tutkimuksessa tutkitaan haitallisen johtamisen vaikutuksia pelaajien hyvinvointiin.</p> <p>Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska nykyään jatkuvasti useammin ammattiurheilijat kertovat uransa aikana kokemastaan masennuksesta tai ahdistuksesta. Lisäksi työhyvinvointi sekä työpahoinvointi on jo hetken aikaa ollut pinnalla positiivisen psykologian suosion kasvun myötä.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin keväällä 2021 sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella. Tutkimus on tehty yhteistyössä Suomen Jääkiekkoilijat ry:n kanssa. Kyselylomakkeessa oli 20 haitallisen johtamisen esiintymistä sekä vaikutuksia mittaavaa monivalintakysymystä sekä kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajat pystyivät kertomaan vapaavalintaisesti lisää kokemastaan haitallisesta johtamisesta. Vastaajia oli n=45. Tutkimuksen määrällisenä analyysimetodina käytettiin eksploratiivista faktorianalyysia, jonka lisäksi avoimet vastaukset teemoiteltiin.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että haitallista johtamista esiintyy jääkiekkoorganisaatioissa. Haitallisen jääkiekkojohtamisen muotoja ovat johtajan uhkaava ja pelottava käytös ja olemus sekä tunneköyhyys ja tukemisen puute. Haitallisen johtamisen mahdollistaa vanhanaikainen jääkiekkokulttuuri. Tämän tutkimuksen mukaan haitallinen johtaminen ei kuitenkaan vaikuta pelaajien hyvinvointiin merkittävästi. Pelaajat mahdollisesti hyväksyvät johtajan muutoin tuomittavan toiminnan kilpailumenestyksen ja vanhanaikaisen jääkiekkokulttuurin varjolla ja näin ollen haitallinen johtaminen ei vaikuta heidän hyvinvointiinsa merkittävästi.</p> <p>Avainsanat: urheilujohtaminen, haitallinen johtaminen, tuhoavan johtamisen toksisen kolmion malli, ammattijääkiekkoilu, eksploratiivinen faktorianalyysi</p>		
Pro gradu -tutkielma_x_Lisensiaatintyö__		

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	s.4
1.1. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	s.4
1.2. AIEMMAT TUTKIMUKSET.....	s.6
1.3. KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	s.8
2. AMMATIJÄÄKIEKKOILU.....	s.8
2.1. AMMATTIURHEILUN MÄÄRITELMÄ.....	s.8
2.2. AMMATTIURHEILUA MÄÄRITTÄVÄT LAIT.....	s.11
2.3. JÄÄKIEKON MERKITYS YHTEISKUNNALLE.....	s.11
2.4. AMMATIJÄÄKIEKKOILIJOIDEN HENKINEN PAHOINVOINTI.....	s.13
2.5. AMMATIJÄÄKIEKKOILIJOIDEN HENKINEN HYVINVOINTI.....	s.18
2.6. URHEILUJOHTAMINEN.....	s.20
3. TUHOAVA JOHTAMINEN.....	s.22
3.1. MÄÄRITELMÄ.....	s.22
3.2. TUHOAVAN JOHTAMISEN TOKSISEN KOLMION MALLI.....	s.24
3.3. TUHOAVA JOHTAMINEN JÄÄKIEKKOMAAILMASSA.....	s.29
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	s.32
4.1. TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA.....	s.32
4.2. AINEISTON KERUU JA KOHDERYHMÄN VALINTA.....	s.33
4.3. AINEISTON ANALYYSI.....	s.34
4.3.1. EKSPLORATIIVINEN FAKTORIANALYYSI JA JATKO- ANALYYSIT.....	s.34
4.3.2. AVOINTEN VASTAUSTEN TEEMOITTELU.....	s.37
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	s.38
5.1. HAITALLISEN JOHTAMISEN ESIINTYMINEN JÄÄKIEKKO- ORGANISAATIOISSA.....	s.38
5.1.1. PELOTTAVA JOHTAJA.....	s.38
5.1.2. TUNNEKÖYHÄ JOHTAJA.....	s.40
5.2. HAITALLISEN JOHTAMISEN VAIKUTUKSET PELAAJIIN.....	s.42
5.2.1. PELAAJIEN NEGATIIVISTEN TUNTEIDEN LISÄÄNTYMINEN HAITALLISEN JOHTAMISEN SEURAUKSENA.....	s.42
5.2.2. PELAAJIEN TUNNE ALEMPIARVOISUUDESTA HAITALLISEN JOHTAMISEN SEURAUKSENA.....	s.43

5.3. HAITALLINEN JOHTAMINEN JÄÄKIEKKOMAAILMASSA AMMATTIJÄÄKIEKKOILIJOIDEN SANOIN.....	s.44
5.4. HUOMIOITA TULOKSISTA.....	s.46
5.4.1. PELOTTAVANA KOETUN JOHTAJAN YHTEYS PELAAJAN NEGATIIVISTEN TUNTEIDEN SEKÄ ALEMMUUDEN TUNTEEN LISÄÄNTYMISEEN.....	s.46
5.4.2. TUNNEKÖYHÄNÄ KOETUN JOHTAJAN YHTEYS PELAAJAN NEGATIIVISTEN TUNTEIDEN SEKÄ ALEMMUUDEN TUNTEEN LISÄÄNTYMISEEN.....	s.48
6. POHDINTA.....	s.50
6.1. TULOKSIEN TARKASTELU JA MERKITTÄVYYS.....	s.50
6.2. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	s.52
6.3. HAITALLISESTA JOHTAMISESTA TOIVOTTUUN JÄÄKIEKKO- JOHTAMISEEN.....	s.55
LÄHTEET.....	s.58
LIITTEET.....	s.65

## 1. JOHDANTO

### 1.1. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Jääkiekkoilijat nähdään kansallissankareina Suomessa. Heitä pidetään suurina tähtinä, jopa myyttisinä ja saavuttamattomina sankarihahmoina, joita ihailtaan ja palvotaan (Pirinen 2019). He elävät jokaisen pienen pojan unelmaa ja ovat tavoitelleet tätä asemaa itsekin pienestä saakka. Kuinka heillä siis voi olla mielenterveysongelmia? Kuinka he voivat siis kokea työuupumusta? Kuinka he voivat olla onnettomia? Ammattijääkiekkoilijoihin kohdistuvat epäkohdat ovat tabuja. Koska ammattijääkiekkoilijat ovat saavuttaneet aseman, johon moni muu pyrkii, ei heillä ole oikeutta valittaa. Ei heillä voi olla valitettavaa.

Ammattijääkiekkoilijoihin kohdistuu kuitenkin paljon vaiettuja epäkohtia. Esimerkiksi ammattiurheilijoiden vakuutus korvaa vain äkilliset tapaturmat, joten mielenterveys jää vakuutuksen ulkopuolelle (Laki urheilijan tapaturma- ja eläketurvasta 276/2009). Lisäksi pelaajilla ei ole oikeutta ansiosidonnaiseen työttömyysturvaan sekä eläkkeeseen liittyvät asiat ovat epäedullisempia verrattuna moniin muihin aloihin (Oinonen 2020).

Jääkiekkokulttuuri on rakentunut hierarkkisesti. Vallankäyttö on keskittynyttä. Vallankäyttäjien vaihtuvuus on pientä eikä jäseniä osallisteta mukaan toiminnan suunnitteluun. Se sisältää paljon valta-asetelmia, joissa ylemmällä tasolla olevat tahot määräävät pelaajien toimintaa sekä oikeuksia. Organisaatiossa vallitsevat suhteet, henkilökemiat ja henkilökohtaisten kontaktien verkostot korostuvat sen sijaan, että organisaatioiden toiminta olisi avointa ja läpinäkyvää. (Ojajärvi & Valtonen 2016.)

Konttinen, Mononen & Jaakola (2020) tutkimuksen mukaan suurin osa pelaajien kokemasta stressistä tulee kaiken kaikkiaan arjessa tapahtuvista asioista. Joukkueen arki on siis keskeisin toimintaympäristö, jonka puitteissa olisi syytä miettiä pelaajien hyvinvointia tukevia toimenpiteitä. (Konttinen, Mononen & Jaakola 2020.)

Päätin tehdä tämän tutkimuksen, koska olen henkilökohtaisesti yhteydessä jääkiekkoilijoiden arkeen. Olen nähnyt haitallisen johtamisen vaikutukset pelaajien hyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen. Tavoitteenani on saada ihmisiä tietoisemmaksi tästä paljon vaietusta aiheesta ja näin mahdollisesti edistää ammattijääkiekkoilijoiden työhyvinvointia ja henkistä sekä fyysistä terveyttä. En kohdenna tutkimustani mihinkään

yksittäiseen jääkiekkoseuraan tai -liigaan, vaan pyrin tutkimaan aihetta mahdollisimman yleisellä tasolla. Olen kiinnostunut siitä, kuinka työntekijän on mahdollista ylläpitää hyvinvointiaan vaikeissa olosuhteissa, kuten kuormittavassa työssä.

Tutkielmani aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska huippu-urheilijoilla ilmenee erilaisia mielenterveyden ongelmia enemmän, kun väestöllä keskimäärin. Nykyään yhä useammat ammattiurheilijat kertovat uransa aikana kokemastaan masennuksesta tai ahdistuksesta. Haastavia työtehtäviä on tärkeää tutkia, koska ne kuluttavat työntekijöitä paljon. On tärkeää, että työntekijät voivat hyvin ja haastavissa työtehtävissä toimivat osaavat käsitellä kohtaamiensa työhyvinvointia horjuttavia tekijöitä. Urheilijat, jotka voivat hyvin, suoriutuvat paremmin urallaan. Keväällä 2021 Mestis ja Mielenterveysliitto ovatkin aloittaneet Häpeä pois kypärästä – kampanjan, jonka tarkoituksena on helpottaa mielenterveysongelmiin liittyvää häpeää sekä edistää avoimempaa jääkiekkokulttuuria (Hellanto & Mertaranta 2021).

Huippu-urheilua pidetään tärkeänä osana suomalaista kulttuuria. Urheilujärjestöt ja -seurat ovat Suomessa merkittävä osa liikuntajärjestelmää ja suuri osa suomalaisista seuraa urheilua päivittäin. Urheilu koskettaa niin nuoria kuin vanhempiakin ja on täten merkittävä osa Suomea sekä kasvatuksellisesti että yhteiskunnallisesti. Tämänkin vuoksi on tärkeää tietää, miten suomalaiset ammattiurheilijat voivat ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa.

Lisäksi työhyvinvointi sekä -pahoinvointi on jo hetken aikaa ollut pinnalla positiivisen psykologian suosion kasvun myötä. Nykymaailmassa ihmiset ovat erityisen tietoisia omasta hyvinvoinnistaan. Tietoisuus haitallisesta johtamisesta auttaa tunnistamaan mahdollisesti omassa organisaatiossa olevia haitallisia toimintatapoja ja näin parantaa organisaatioissa vallitsevaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin lisääminen lisää ihmisten hyvinvointia ylipäätään ja näin ollen tämän tutkimuksen tarkoitusperät ovat mielestäni yhteiskunnalliset.

Tämä tutkimus on tehty yhteistyössä Suomen jääkiekkoilijat ry:n kanssa. Suomen jääkiekkoilijat ry eli Suomen jääkiekkoilijoiden pelaajayhdistys on jääkiekkoilijoiden ammattijärjestö. Se on pelaajan tuki ja turva. Sen tarkoituksena on auttaa ja kehittää pelaajia sekä edistää vallitsevaa kiekkokulttuuria. Pelaajayhdistys huolehtii myös uran jälkeiseen aikaan valmistautumisesta, koska pelaajan ura on tyypillisesti lyhyt ja osuu siihen elämänvaiheeseen, jolloin muut nuoret kouluttautuvat ammatteihin. Pelaajat saavat yhdistykseltä asiantuntijapalveluita, etuja sekä suojaa konfliktitilanteissa.

Yli 95 % nykyisistä Liiga-pelaajista on jo Suomen jääkiekkoilijat ry:n jäseniä. Tulevaisuuden tavoitteena on saada mukaan loputkin Liiga- ja Mestis-pelaajat sekä 95 % kaikista suomalaisista ulkomailla työskentelevistä pelaajista. Suomen jääkiekkoilijat ry on oman määritelmänsä mukaan tällä hetkellä Euroopan voimakkain jääkiekon pelaajayhdistys ja maailman toiseksi paras NHLPA:n jälkeen. (Suomen Jääkiekkoilijat ry.)

## 1.2. AIEMMAT TUTKIMUKSET

Aiemmissa tutkimuksissa on käsitelty lähinnä urheilijoiden hyvinvointia. Urheilijoiden mielenterveystutkimus on lisääntynyt räjähtävästi viimevuosien aikana. Useat tutkimukset ovat löytäneet viitteitä merkittävistä mielenterveyden ongelmista urheilijoilla. Näiden tutkimusten mukaan yleisyys urheilijoiden mielenterveyshäiriöille vaihtelee 4 % -68 % välillä. (Kuettel & Larsen 2019; viitattu lähteeseen: Rice ym. 2016, Foskett & Longstaff 2018, Elbe & Nylandsted Jensen 2016.)

Tieteenalana urheilujohtaminen on vasta tulossa ajankohtaiseksi aiheeksi. Vaikka valmentajilla on merkittävä rooli sekä liikunnallisen elämäntavan että urheilullisen menestyksen edistäjinä, tutkimuksiin perustuvaa tietoa valmentajista on vasta vähän (Blomqvist, Mononen & Hämäläinen 2020). Onneksi johtajuuden merkitystä urheilumaailmassa on alettu viime vuosina huomioida entistä enemmän. Esimerkiksi valmentajan vuorovaikutusosaamiseen liittyvä tutkimus on lisääntynyt huomattavasti 2010-luvulla. Tämän alan tutkimuksista 66 % on tehty viimeisen kuuden vuoden aikana. (Turunen 2016.) Lisäksi urheilujohtamisjournalismi on lisääntynyt viime vuosien aikana. Suurin osa urheilujohtamisjournalismista on aloittanut julkaisunsa vasta 2000-luvulla tai jopa 2010-luvun puolella. Maailmalta löytyy 189 urheiluun liittyvää tieteellistä lehteä, joista suurin osa keskittyy lääketieteeseen tai urheiluun ja urheilijaan liittyvään fysiologiaan. 189:stä lehdestä vain kuusi lehteä keskittyy johtamisnäkökulmaan. Huomionarvoista on se, että yhtään sport leadership – lehteä ei ole, vaan kaikki nämä kuusi johtamisnäkökulmaan keskittyvää lehteä keskittyvät sport management – puoleen eli niin sanottuun hallinnolliseen johtamiseen. Tämä on melko yllättävää, koska urheilija-valmentaja-vuorovaikutus on kuitenkin suuressa osassa urheilua sekä urheilutulosta.

Aiemmissa urheilujohtamistutkimuksissa on keskitytty lähinnä johtamisen myönteisiin piirteisiin. Tutkimuksissa vallitsee oletus, jonka mukaan johtajat ovat kaikkien positiivisten tuotosten lähde (Hoffrén 2019; viitattu lähteeseen: Rost 1993, s. 18–19).

Urheilujohtamisen tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti valmentavaan johtajuuteen, joka ilmenee motivoimisella ja innostamisella. Usein näiden tutkimusten tavoitteena on antaa painoarvoa johtajien työlle sekä parantaa johtajien vaikuttavuutta. Johtamisen myönteisten piirteiden tutkimisen sijaan haluan tässä tutkimuksessa tutkia haitallisen johtamisen vaikutuksia jääkiekkoilijoihin. Haluan tuoda ilmi jääkiekkoilijoiden kokemia johtamisen epäkohtia.

Nykyajan johtaminen painottaa motivointia ja innostamista. Suurimman osan ajasta johtaminen onkin myönteistä. Tehottomuuden ja kaoottisen tilanteen välttämiseksi organisaatiossa täytyy olla johtaja. Työelämä-, työorganisaatio- ja johtamistutkimuksissa on kuitenkin viimeisten vuosikymmenien aikana kiinnitetty huomiota entistä enemmän työssä ilmeneviin kielteisiin ilmiöihin, kuten työntekijän sopimattomaan kohteluun, työpaikkaväkivaltaan sekä tuhoavaan johtamiseen. (Hoffrén 2011, 2019; viitattu lähteeseen: esim. Lönnqvist 2007, Isosaari 2008, Schyns & Schilling 2013, Krasikova ym. 2013, Hutchinson, Vickers, Jackson & Wilkes 2006, Olson-Buchanan & Boswell 2008, Laschinger, Leiter, Day & Gilin 2009.)

Roslund, Bertram & Konttinen (2018) tutkimuksessa todettiin, että uransa päättäneet ammattijääkiekkoilijat kaipasivat uransa aikana enemmän institutionaalista tukea esimerkiksi valmentajien, managerien tai instituutioiden osalta (Roslund, Bertram & Konttinen 2018; viitattu lähteeseen: Baillie 1992, Stambulova ym. 2009). Lisäksi Konttinen, Mononen ja Jaakola (2020) tutkimuksessa todettiin, että pelaajan ja joukkueen päävalmentajan välinen vuorovaikutus on yksi yleisimmin mainituista kuormitustekijöistä. Lisäksi ainoastaan 5 % pelaajista pyysi kauden aikana tukea päävalmentajaltaan. Näiden pohjalta on perusteltua, että johtajilla on vaikutus pelaajien hyvinvointiin ja kuormittavuuden kokemukseen. Onkin tärkeää selvittää tarkemmin, millä tavoin urheilujohtajat johtavat joukkuettaan ja kommunikoivat pelaajien kanssa, ja kuinka kaikki tämä vaikuttaa pelaajien jaksamiseen, hyvinvointiin ja suorittamiseen. (Konttinen, Mononen & Jaakola 2020.)

Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että urheilijat kokevat urheiluseuran ja urheilijan välisen viestinnän yksisuuntaisena ja tehottomana. He kokevat muun muassa, että heidän palautteellaan tai mielipiteellään ei ole väliä ja he toivoisivat, että vuorovaikutus urheiluseuran ja urheilijan välillä olisi dynaamista ja vastavuoroista. Viestintää ja



vuorovaikutusta valmentajien sekä muiden seuran toimijoiden ja urheilijoiden välillä on siis tutkittava, jotta sitä voitaisiin kehittää. (Turunen 2016.)

### **1.3. KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Pääkäsitteenä tässä tutkimuksessa on urheilujohtaminen. Urheilujohtamisella tarkoitetaan urheilijan tai urheiluseuran johtamista. Urheilujohtamista käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.6. Tässä tutkimuksessa urheilujohtamiseen liitetään haitallinen johtaminen ja pääpaino on erityisesti haitallisena koetussa urheilujohtamisessa. Ammattijääkiekkoilijoiden kokema työhyvinvointi sekä työpahoinvointi ovat tämän tutkimuksen syvimpänä kiinnostuksen kohteena ja tavoitteena on tutkia urheilujohtamisen yhteyttä ammattijääkiekkoilijoiden työhyvinvointiin sekä työpahoinvointiin. Tutkimus toteutetaan määrällisenä tutkimuksena ja analyysimenetelmänä on eksploratiivinen faktorianalyysi. Tutkimusprosessia esitellään tarkemmin kappaleessa 4.

Olennoisimpana teoreettisena viitekehystenä tässä tutkimuksessa on tuhoavan johtamisen toksisen kolmion malli (Padilla, Hogan & Kaiser 2007), jonka avulla kuvaan haitallisen johtamisen rakentumista. Tuhoavan johtamisen toksisen kolmion malliin kuuluvat tuhoavat johtajat, seuraajat sekä edistävät ympäristöt. Tässä tutkimuksessa tuhoavan johtamisen toksisen kolmion mallia sovelletaan urheilu- ja erityisesti jääkiekkojohtamiseen. Teoreettinen viitekehys esitellään tarkemmin kappaleessa 3.2.

Tutkimuskysymyksinä tässä tutkimuksessa toimii ”Miten haitallinen johtaminen esiintyy suomalaisessa ammattijääkiekkoilussa?” sekä ”Miten haitallinen johtaminen vaikuttaa pelaajien hyvinvointiin?”.

## **2. AMMATTIJÄÄKIEKKOILU**

### **2.1. AMMATTIURHEILUN MÄÄRITELMÄ**

Urheilu on kokenut muutoksen viime vuosina. Virallisesti urheilija muotoutui ammatiksi Suomessa vuosien 1994–2000 välisenä aikana. Urheilija todettiin ensin vakuutus oikeudessa oikeudellisesti päteväksi ammatiksi, jonka jälkeen valmisteltiin erillinen urheilijan sosiaaliturvalainsäädäntö, joka astui voimaan vuonna 2000. (Lämsä 2020.) Yleisesti liikunnan ja urheilun järjestötoiminta on eriytynyt tavoitteelliseksi viime vuosina. Useissa maissa lajiliittojen toiminta on ammattimaistunut entisestään. (Aarresola 2020.) Ammattimaisuudella tarkoitetaan muun muassa ”erityisosaamista omaavien ammattilaisten käyttöä ja systemaattisten toimintatapojen ja -järjestelmien

käyttöönottoa” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016). Kansainvälinen kilpailu on kiristynyt ja kilpaurheilun vaatimustaso on noussut. Samassa suhteessa kasvaa myös fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen terveyden, jaksamisen sekä hyvinvoinnin merkitys laadukkaana ja määrällisesti riittävän harjoittelun ja kilpailullisen menestyksen perustana (Konttinen, Mononen & Jaakola 2020).

Hyvän hallinnon kehittämiseen on panostettu muiden sektoreiden lisäksi myös liikunta-alalla (Ojajärvi & Valtonen 2016). Liikunta-alan hyvään hallintoon on erityisen tärkeää panostaa, koska se koskettaa lähes kaikkia suomalaisia – sekä nuoria että vanhempia. Urheilu oli viime vuosisadalla tärkeä osa kansalaiskasvatusta ja sen on nähty edistävän yhteiskunnassa toivottuja arvoja, kuten reippautta ja sinnikkyyttä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016).

Ammattiuurheilijan ura määrittellään muun muassa ”Pitkäjänteiseksi urheiluharjoittelun prosessiksi, johon henkilö sitoutuu saavuttaakseen oman huipputasonsa” (Suomen Olympiakomitea ja Suomen Paraolympiakomitea 2018) sekä ”Yksilön monivuotiseksi urheiluaktiiviteetiksi, joka tähtää korkean tason saavuttamiseen urheilussa ja itsensä kehittämiseen urheilijana”. Tällaisessa urheilussa on kyse kilpailullisesta urheilusta, jossa harjoittelu ja osallistuminen kuluu paljon aikaa ja energiaa ja jossa odotetaan korkeaa suoritustasoa (Roslund, Bertram & Konttinen 2018; viitattu lähteeseen: European Federation of Sport Psychology 1997, s. 1, Coakley 1983). Suomessa on n. 1200 ammattiuurheilijaa, joista ehdottomasti suurin osa on ammattijääkiekkoilijoita (Kaski, Arvinen-Barrow, Kinnunen & Pakkari 2020).

Ammattiuurheilu on vakiintunut käsite niissä urheilulajeissa, joissa ylin sarjatoiminta on organisoitunut liigamuotoon ja hankkii rahoitusta lajin harrastajakunnan ulkopuolelta esimerkiksi yleisöltä, sponsoreilta sekä mediasopimuksista. Lajin suosion kasvaessa pelikaudet pidentyvät, pelien lukumäärä lisääntyy ja uusia liigoja perustetaan. Yhä useammassa lajissa urheilijoilla on mahdollista päästä osaksi globaaleja pelaajamarkkinoita. Ammattimaistuminen avaa mahdollisuuksia urheilijoille. Uudet liigat mahdollistavat pelaajien ammattimaistumisen, koska pelaajia sijoituu eri liigatasoille. Samalla urheilun julkisuus lisääntyy, mikä mahdollistaa henkilöbrändäyksen ja sen taloudelliset hyödyt. Lisäksi ammattimaistuminen vaikuttaa myös urheilijoiden edunvalvonnan paranemiseen pelaajayhdistyksien kautta. (Lämsä 2020.)

Huippu-urheilijan ura on erityislaatuinen ja haastava, koska se vaatii urheilijalta erityisen paljon. Urheilukontekstissa on jo itsessään riskitekijöitä henkiselle terveydelle esimerkiksi kilpailutilanteisiin ja julkisuuteen liittyvän stressin kautta sekä urheilujoukkueen dynamiikan takia (Kaski ym. 2020; viitattu lähteeseen: esim. Fletcher & Wagstaff 2009, Rice ym. 2016). Ammattiurheilu vaatii lahjakkuutta, äärimmäisen kovaa työtä sekä uhrautumista lajille (Mustonen 2016; viitattu lähteeseen: Piispa & Huhta 2013). Ammattiurheilun voi määritellä haastavaksi työksi. Haastavan työn osa-alueita nähdään olevan pitkät tunnit sekä fyysinen läsnäolo, tiukat aikarajat ja nopea työtahti, vaihteleva työnkuva, kohtuuton vastuualue, jatkuva saavutettavissa oleminen, vastuu kouluttaa sekä tehdä suuria päätöksiä ja hoitaa monimutkaisia prioriteetteja. Lisäksi haastavaan työhön kuuluu se, että täytyy toimia entistä tehokkaammin niukoilla resursseilla, vastata turvallisuuden säätelystä, kuten säännöistä ja valvonnasta, sekä vastustaa negatiivista ilmapiiriä. Jos edellä mainituista vähintään kuusi täyttyy, on työ haastavaksi luokiteltava. (Buchanan ym. 2013, s. 658–659.) Urheilijoilta vaaditaan läsnäoloa harjoituksissa päivittäin. Esimerkiksi ammattijääkiekkoilijat joutuvat mukautumaan nopeisiinkin muutoksiin pelaajakauppojen, kenttämuutoksien tai loukkaantumisten myötä.

Ammattiurheilussa erityistä on se, että työura koostuu kausista. Esimerkiksi ammattijääkiekkoilijoilla on pitkä ja aikataulullisesti tiivis kausi, joka aiheuttaa fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia haasteita (Konttinen, Mononen & Jaakola 2020). Lisäksi ura ja sen päättymisen tapahtuvat kohtalaisen nuorena. Huippu-urheilijan ura päättyy yleensä 30–35 vuoden iässä (Mustonen 2016; viitattu lähteeseen: Vuolle 1998, s. 160). Lyhyen uran takia, urheilijat luovat paljon painetta uralle ja sen onnistumiselle. Ammattiurheilijoiden elämäntyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa uran aikainen urheilijaidentiteetti ja minäkuva, oma tyytyväisyys urheilu-uran aikaisiin saavutuksiin sekä urheilijan samaa institutionaalinen tuki (Roslund, Bertram & Konttinen 2018; viitattu lähteeseen: esim. Cecić Erpič ym. 2004, Chambers, 2002, Marthinus, 2007).

Lisäksi ammattiurheilija on ammattina julkinen. Urheilijan työpäivää seurataan ja koko kansa arvostelee tämän työsuorituksia. Kansa voi muodostaa hänelle maineen, josta on vaikea päästä eroon. Pahimmillaan hän voi muuttua epäonnistumisen myötä sankarista sylkykupiksi. Julkisuus ja huomattava medianäkyvyys lisää urheilijoiden riskiä sairastua esimerkiksi masennukseen. (Pirinen 2019, Minjung, Young & Hyun-Woo 2020; viitattu lähteeseen: Cox, Ross-Stewart & Foltz 2017.)

## 2.2. AMMATTIURHEILUA MÄÄRITTÄVÄT LAIT

Ammattiurheilua ja liikunta-alaa määrittävät lait. Kaikkea Suomessa tapahtuvaa toimintaa säätelee perustuslaki (731/1999). Liikunta-alalla keskeisimpiä ovat perustuslain kohdat 2 §, 6 § ja 16 §. Lainkohta 2§ määrittelee kansainvaltaisuuden sekä oikeusvaltioperiaatteen. Tämän kohdan mukaan kaiken julkisen vallankäytön tulee perustua lakiin. 6§ määrittelee ihmisten yhdenvertaisuutta lain edessä ja yhteiskunnassa ja kohdassa 16§ määritellään yhtäläiset sivistykselliset oikeudet, jotka julkisen vallan on turvattava. (Ojajärvi & Valtonen 2016.)

Myös liikuntalaki (390/2015) määrittelee liikunta-alaa. Liikuntalaki on kuitenkin niin sanottu puitelaki eli se määrittelee periaatteellisen tason, jonka tulkinnoista ja niiden mukaisesta toiminnasta vastaavat liikunnan toimijat. Liikuntalain tavoitteena on edistää: 1. eri väestöryhmien mahdollisuuksia liikkua ja harrastaa liikuntaa; 2. väestön hyvinvointia ja terveyttä; 3. fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista; 4. lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä; 5. liikunnan kansalaistoimintaa mukaan lukien seuratoiminta; 6. huippu-urheilua; 7. liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita; sekä 8. eriarvoisuuden vähentämistä liikunnassa. (Ojajärvi & Valtonen 2016; viitattu lähteeseen: esim. AGGIS group 2013, Chapelet & Mrkonjic 2013, Geeraert 2015, Päättä oikein 2014/2013/2011/2010, Hyvä hallinto lajiliitossa 2010, Suomen Ratsastajainliitto organisaationa -ohje 2013.)

Lisäksi ammattiurheiluun liittyy laki urheilijan tapaturma- ja eläketurvasta (276/2009), jossa määritellään urheilijaan liittyviä oikeuksia tapaturmia sekä mahdollista eläkettä varten. Tämän lain mukaan urheiluseuran tai muun urheilutoimintaa harjoittavan yhteisön on järjestettävä urheilijalle vakuutuksella tämän lain mukainen turva tässä laissa tarkoitetun tapaturman sekä vanhuuden varalta siihen asti, kun urheilija täyttää 65 vuotta (Laki urheilijan tapaturma- ja eläketurvasta 276/2009). Tämä laki ei kuitenkaan käsitä henkistä pahoinvointia, vaan korvaa vaan fyysisiä vammoja. Lain mukaan seuran on vakuutettava ne pelaajat, jotka ovat työsuhteessa ja ansaitsevat vähintään 11 400 euroa vuodessa. (Lämsä 2020.)

## 2.3. JÄÄKIEKON MERKITYS YHTEISKUNNALLE

Tutkimusten mukaan jääkiekko on taloudellisesta ja urheilullisesta näkökulmasta Suomen merkittävin urheilulaji. Suomen liikunta ja urheilu ry:n mukaan Suomessa oli vuonna 2010

noin 15 000 urheiluseuraa. (Pajarinen 2018, s.7, s.38; viitattu lähteeseen: Strozyk 2016, Mäenpää & Korkatti 2012, Sallinen 2016.) Suomessa on 75 lajiliittoa, joissa voidaan kilpailla sekä kansallisella että kansainvälisellä huipputasolla (Kaski ym. 2020). Jääkiekossa lisensoituja pelaajia on yli 73 000 ja harrastajia yli 200 000 (Pajarinen 2018). Suomen ammattuurheilijoista ehdottomasti suurin osa on jääkiekkoilijoita (Kaski ym. 2020). Lisäksi yli 500 000 suomalaista toimii vuosittain urheiluseuran vapaaehtoistehtävissä. Kansainvälisellä tasolla tarkasteltuna Suomessa on viidenneksi eniten rekisteröityneitä jääkiekon pelaajia maailmassa Kanadan, USA:n, Tshekin ja Venäjän jälkeen (Pajarinen 2018, s. 7. s. 38; viitattu lähteeseen: Strozyk 2016, Mäenpää & Korkatti 2012, Sallinen 2016). Lisäksi jääkiekko on selvästi suosituin sekä paikan päällä että median välityksellä seurattava urheilulaji Suomessa. Vuonna 2018 lajia oli paikan päällä käynyt seuraamassa 854 000 henkilöä ja median välityksellä sitä seurasi hieman yli 2 miljoonaa suomalaista. (Mäkinen, Lämsä & Pusa 2018.) Suomalaisista aikuisista jopa 57 % käy seuraamassa urheilua paikan päällä vähintään kerran vuodessa. Viimevuosina jääkiekon liigaotteluita on ollut seuraamassa paikan päällä keskimäärin 5000 katsojaa ottelussa. (Pajarinen 2018; viitattu lähteeseen: Koho & Luukkainen 2012.) Lisäksi Mäkinen, Lämsä & Pusa (2018) tekemän tutkimuksen mukaan heidän tutkimukseensa vastanneista jopa 90 % seuraa urheiluuutisia ja 80 % lukee urheilusivuja lehdistä.

Liiketoiminnan näkökulmasta urheilu on yksi nopeimmin kasvavista aloista maailmassa. Tilintarkastuspalveluiden sekä liikkeenjohdon konsultointiyritys KPMG on arvioinut ammattijääkiekon aikaansaaneen yhteensä 333 miljoonan tulovirran Suomessa vuonna 2013 (Suomen Olympiakomitea ja Suomen Paralympiakomitea 2018). Urheilun parissa liikkuu useita miljardeja vuosittain ja näin ollen se on merkittävä osa viihdeteollisuutta. Kun urheilu jatkaa kasvua viihdealana, se tarkoittaa uusien asemien ja työpaikkojen syntymistä, näin ollen myös pätevien johtajien kysyntä lisääntyy. (Pajarinen 2018; viitattu lähteeseen: Koho & Luukkainen 2012; Gilletine & Crow 2015.) Suomessa liikuntatoimialan taloudellinen arvo on yli 5,5 miljardia euroa ja kasvu jatkuu. Kasvua selittää muun muassa terveystietoisuuden leviäminen ja liikunta trendikkäänä ilmiönä. Raha tulee katsojien, fanien ja perheiden lisäksi sponsoreilta. Pääasiallisia sponsoreita ovat yritykset, jotka saavat sponsorointia vastaan tunnettavuutta sekä tietoisuutta tuotemerkeistä mainostuksen kautta. (Pajarinen 2018; viitattu lähteeseen: Gilletine & Crow 2015; Riekkö 2014.)

## JÄÄKIEKKO LUKUINA:

- Suomessa harrastajia yli 200 000 ja lisensoituja pelaajia yli 73 000 (Pajarinen 2018).
- 854 000 suomalaista ollut katsomassa peliä paikan päällä vuonna 2018 ja median välityksellä yli 2 miljoonaa suomalaista (Mäkinen, Lämsä & Pusa 2018).
- Suomessa ammattijääkiekon parissa liikkuu satoja miljoonia euroja vuosittain (esim. 333 miljoonan tulovirta Suomessa vuonna 2013) (Suomen Olympiakomitea ja Suomen Paralympiakomitea 2018).
- Kansainvälisesti ammattijääkiekon parissa liikkuu useita miljardeja vuosittain (Pajarinen 2018; viitattu lähteeseen: Koho & Luukkainen 2012; Gilletine & Crow 2015).

Lisäksi jääkiekko on merkittävä osa kasvatusjärjestelmää. Urheilu yleisesti oli viime vuosisadalla tärkeä osa kansalaiskasvatusta ja sen on nähty edistävän yhteiskunnassa toivottuja arvoja, kuten reippautta ja sinnikkyyttä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016). Huippu-urheilu lisää urheiluun ja liikuntaan osallistumista, josta on havaittu olevan yksilölle hyötyä sekä fyysisesti, henkisesti että sosiaalisesti. Lisäksi se opettaa hyvää kilpailua sekä muita elämäntaitoja, kuten yhteisöllisyyttä. Nämä taidot on nähty olevan yhteydessä esimerkiksi parempiin itsesäätelytaitoihin sekä akateemisiin saavutuksiin. (Suomen Olympiakomitea ja Suomen Paralympiakomitea 2018.)

Huippu-urheilu on ennen kaikkea osa kansallista identiteettiä:

*”Se synnyttää tunteita ja yhteisiä elämyksiä. Se antaa esikuvia. Se luo yhteishenkeä. Se kannustaa ihmisiä liikkumaan. Se tuottaa sisältöä areenoille ja medialle. Se luo työpaikkoja. Se tuo turisteja. Se mainostaa Suomea maailmalla. Huippu-urheilu antaa yhteiskunnalle enemmän kuin se ottaa.”*

-Suomen Olympiakomitea ja Suomen Paralympiakomitea 2018

## 2.4. AMMATTIJÄÄKIEKKOILIJOIDEN HENKINEN PAHOINVOINTI

Ammattiurheilijoiden henkinen pahoinvointi on tabu. Eihän ammattiurheilija voi voida huonosti, kun hän saa tehdä unelmatyötään? (Pirinen 2019). Eihän urheilijat voivat olla mielenterveysongelmaisia? (Hellanto & Mertaranta 2021). Yhä tämän vuosituhannen puolella masennusta pidetään usein heikkouden merkinä sen sijaan, että ymmärrettäisiin sen olevan sairaus. ”Eihän varsinkaan urheilija voi olla heikko. Heikot häviävät.” (Pirinen 2019).

Yleisimmät huippu-urheilijoiden henkisen pahoinvoinnin oireet ovat masennus ja ahdistus. Kaski, Arvinen-Barrow, Kinnunen & Parkkari (2020) tekemässä tutkimuksessa 259 huippu-urheilijaa vastasi kyselyyn liittyen huippu-urheilijoiden henkiseen hyvin- ja pahoinvointiin. Masennusta koki 23 % vastaajista ja ahdistusta 24 % vastaajista. Lisäksi huippu-urheilijoilla esiintyi syömisongelmia (n. 17 %), uniongelmia (n. 10 %) ja pakko-oireita (n. 6 %). Traumaattisen kokemuksen oli kokenut 61 % vastaajista. Lisäksi n. 50 % oli ajautunut ylikuormitustilaan uransa aikana. (Kaski ym. 2020.)

Ammattiurheilijoilla on usein sellaisia luonteenpiirteitä, jotka mahdollistavat menestyksen, mutta samalla altistavat henkiselle pahoinvoinnille, kuten masennukselle ja ahdistukselle. Tällaisia luonteenpiirteitä ovat esimerkiksi joustavuus, pikkutarkkuus sekä täydellisyyden tavoittelu. (Mutttilainen 2014.) Lisäksi urheilijan tehottomat coping-strategiat, vaikeudet tunteiden ilmaisussa sekä epäonnistumisen pelko lisäävät henkisen pahoinvoinnin riskiä (Kuettel & Larsen 2019; viitattu lähteeseen: esim. Mousavi ym. 2017, Biggin ym. 2017). Ihminen reagoi suureen stressimäärään tiedostamattomasti ja tietoisesti. Tietoisia stressihallintaprosesseja kutsutaan coping-keinoiksi. Coping-keinot ovat jatkuvasti muuntuvia ja toimintaan suuntautuneita pyrkimyksiä käsitellä sellaisia stressitekijöitä, jotka kuluttavat ihmisen voimavaroja. Urheilijoilla on usein käytössään useita erilaisia coping-keinoja. Ongelmasuuntautuneiden keinojen avulla pyritään aktiivisesti ratkaisemaan stressiä aiheuttavaa tilannetta, kun tilanne on oikeasti ratkaistavissa. Urheilijoiden stressi liittyy harvoin omaan tekemiseen, joten hän pystyy melko harvoin ratkaisemaan ongelmaa. Näin ollen useat urheilijoiden käyttämät coping-keinot ovat tunnesuuntautuneita. Tunnesuuntautuneilla keinoilla ihminen pyrkii lievittämään stressistä aiheutuvia epämiellyttäviä tunteita. (Metsäpelto&Feldt 2009.) Tunnesuuntautuneet keinot voivat olla tehottomia tai jopa haitallisia, jolloin henkisen pahoinvoinnin riski lisääntyy.

Luonteenpiirteiden lisäksi ammattiurheilijan henkisen pahoinvoinnin laukaisevia tekijöitä voi olla uraan ja ympäristöön liittyvät tekijät. Haastavaan työhön, kuten ammattiurheiluun, liittyy paljon stressiä, alhaisempaa perhetyytyväisyyttä sekä työuupumusta, jotka jäävät helposti huomaamatta motivaation sekä työnilon takia, kunnes työhyvinvointiin on liian myöhäistä puuttua (Buchanan, Parry, Gascoigne & Moore 2013; viitattu lähteeseen: Burke & Fiksenbaum 2009 a, b, Hewlett & Luce 2006). Ammattiurheilija altistuu ainutlaatuiselle määrälle stressitekijöitä, jotka lisäävät mielenterveysongelmien riskiä. Urheilu itsessään sisältää riskitekijöitä henkiselle terveydelle (Kaski ym. 2020). Tällaisia tekijöitä voi olla muun muassa menestys tai menestymättömyys, loukkaantumiset, liian suuresta

harjoittelumäärästä seuraava uupumus, pettymykset, liian vähäinen uni, hormonit, alkoholi ja doping. (Morris, Twilley, Sidman, Adamczyk, Gasell & Plemmons 2020, Muttilainen 2014, Kuettel & Larsen 2019; viitattu lähteeseen: esim. Rice ym. 2016, Appaneal ym. 2009.)

Lisäksi olennaisena henkisen pahoinvoinnin laukaisevana tekijänä on se, jos urheilijan elämän sisältö koostuu vain urheilusta. Urheiluun panostamisen on tärkeää olla tietoinen valinta (Pietikäinen 2019). Ammattuurheiluun vaaditaan korkeaa omistautumista lajille ja se rajoittaa urheilijoiden mahdollisuuksia toteuttaa muita kiinnostuksen kohteitaan sekä sosiaalisia suhteitaan urheilun ulkopuolella (Lundqvist 2011; viitattu lähteeseen: Tracey & Elcombe 2004). Ammattuurheilijan kohdalla voidaan puhua elämisestä urheilun ehdoilla. Tällöin kaikki elämän osa-alueet rakennetaan tukemaan urheilemista ja sen vaatimuksia. Ammattuurheilijoilla urheilu muodostaa yhden elämän tärkeimmistä palasista, joten urheilija ei voi erottaa harjoittelemista kokonaan siviilielämästä. (Pietikäinen 2019.)

Urheilun ulkopuolisen elämän puuttumisen vaarana on se, että ammattuurheilijan identiteetti koostuu pelkästä urheilijaminästä. (Muttilainen 2014). Urheilijaidentiteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka voimakkaasti henkilö kokee olevansa urheilija (Roslund, Bertram & Konttinen 2018; viitattu lähteeseen: Brewer ym. 1993). Jos urheilijaidentiteetti on liian vahva eikä identiteettiin kuulu muita osia, voi olla vaarana, että urheilija unohtaa oman inhimillisyytensä ja ei esimerkiksi osaa asettaa realistisia tavoitteita. Tällöin urheilija määrittää ihmisyytensä ja omaa arvoaan suorituksen kautta. Eli ajatellaan, että ollaan niin hyviä ihmisinä kuin ollaan urheilijoina. (Pirinen 2019, Nikander 2020.) ”Tyytyväisyys omaan elämään riippuu siitä, miten yksilö täyttää omat sisäiset kriteerinsä siitä, mikä on onnistunutta elämää” (Roslund, Bertram & Konttinen 2018; viitattu lähteeseen: Diener 1984). Kaski ym. (2020) tutkimuksessa todettiin, että urheiluun liittyvät vaatimukset kuluttivat urheilijaa usein enemmän kuin urheilusta saatavat voimavarat. Jos urheilijan tavoitteet ovat saavuttamattomia, urheilija ei voi tuntea oloaan arvokkaaksi ja näin elämäntyytyväisyys sekä minäkäsitys voi vääristyä.

HENKISELLE PAHOINVOINNILLE ALTISTAVIA TEKIJÖITÄ  
AMMATTIURHEILUSSA:

- Ammattuurheilijoille tyypilliset luonteenpiirteet: esim. pikkutarkkuus ja täydellisyyden tavoittelu (Muttilainen 2014).
- Urheilijaidentiteetin epäinhimillisuus (Pirinen 2019, Nikander 2020).



- Uraan liittyvät asiat: esim. menestys, menestymättömyys, joukkueen vuorovaikutus, matkustaminen, paineet ja uupumus (Morris ym. 2020, Muttilainen 2014, Kuettel&Larsen 2019).
- Ympäristöön liittyvät asiat: esim. sosiaalisen verkoston puuttuminen, epävarmuus, alkoholi ja doping (esim. Muttilainen 2014, Nikander 2020, Konttinen, Mononen & Jaakola 2020).

Roslund, Bertram & Konttinen (2018) tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten jääkiekkoilijoiden uran loppumista ja heidän tyytyväisyyttään uran jälkeiseen elämään. Tässä tutkimuksessa 159:stä vastaajasta jopa 13,7 % kertoi tärkeimmäksi lopettamisen syyksi väsymisen jääkiekkoilijan elämäntapaan. (Roslund, Bertram & Konttinen 2018; viitattu lähteeseen: Baillie 1992, Stambulova ym. 2009.) On siis selvää, että ammattijääkiekkoilijan elämäntapa on raskas ja kuormittava.

Konttinen, Mononen ja Jaakola (2020) tutkimuksessa tutkittiin jääkiekkoilijoiden kokemuksia liittyen ammattiurheilun arjen kuormittavuustekijöihin, pelaajien kokemaan stressiin, heidän työtyytyväisyyteensä seuraympäristössä sekä pelaajien henkilökohtaiseen tukiverkoston. 18 % 223:sta vastanneesta pelaajasta arvioi oman koetun stressin tasonsa kohonneen korkeaksi kauden aikana. Heidän voidaan olettaa kärsineen kauden aikana heidän hyvinvointiinsa negatiivisesti vaikuttaneesta psyykkisestä kuormituksesta. Tämä on noin viidesosa vastaajista, joten voidaan olettaa, että kuormittuneisuus on varsin merkittävä osa suomalaista ammattijääkiekkoa. Pelaajat mainitsivat useita kuormittavuustekijöitä. 25 % 223:sta vastanneesta nosti merkittävimmäksi kuormittavuustekijäksi fyysisen terveyden. Muita merkittäviä kuormitustekijöitä oli joukkueen suoritustaso (22 %), oma pelillinen rooli (22 %), kommunikaatio päävalmentajan kanssa (21 %) sekä oma pelillinen suoritustaso (20 %). (Konttinen, Mononen & Jaakola 2020.)

Jääkiekkoilijoiden kuormittava arki on jo itsessään riskitekijä mielenterveydelle. Ympäristö voi myös lisätä jääkiekkoilijoiden mielenterveysongelmien riskiä, jos jääkiekkoilija ei saa tarpeeksi sosiaalista tukea. (Kaski ym. 2020; viitattu lähteeseen: esim. Lancaster, McCrea & Nelson 2016, Reardon ym. 2019.) Ammattijääkiekkoilijan elämä on täynnä uramuutoksia ja epävarmuutta, kuten seuran vaihtumista sekä epävarmuutta eläkkeen alkamisajankohdasta. (Kuettel & Larsen 2019; viitattu lähteeseen: Beable ym. 2017, Stambulova, Alfermann, Statler & Côté 2009.) Joukkueessa vallitseva kulttuuri on olennainen osa sitä, kuinka pelaaja voi hakea tukea ja kertoa omasta heikkoudestaan. Usein pelaajia leimaa häpeä heikkoudesta.

Jääkiekon ympärillä on kulttuuri, jonka mukaan ei saa olla heikko. (Hellanto & Mertaranta 2021.) Tuen tarvitseminen on heikkoutta. Hyvä suhde valmentajaan ja häneltä saatava tuki ovat yhteydessä urheilijan vähäisempään uupumukseen. Lisäksi joukkueovereiden vähäinen tuki on yhteydessä ahdistus- ja masennusoireisiin. (Kaski ym. 2020; viitattu lähteeseen: Goutteborge ym. 2016.)

Joukkueen ja seuran ammattilaisten tuen lisäksi on erittäin tärkeää, että ammattijääkiekkoilija saa tukea siviilielämän ympäristöltään, kuten perheeltä ja ystäviltä. Konttinen, Mononen & Jaakola (2020) tutkimuksen mukaan jääkiekkoilijat pyysivät tukea ja apua stressaavissa tilanteissa yleisimmin perheenjäseneltään, pelikaveriltaan ja/tai avo- tai seurustelukumppaneiltaan. Jääkiekkoilijoiden voi olla kuitenkin vaikeaa huolehtia sosiaalisista suhteistaan, kuten ystävästä sekä perheestä, kesken stressaavan ja fyysisesti sekä henkisesti kuluttavan kauden (Mutttilainen 2014). Ammattijääkiekkoiluun liittyy usein huomattava määrä matkustamista, mikä vaikuttaa perhe-elämään ja sen rakentumiseen. Perhe voi jopa asua eri paikkakunnalla kuin itse jääkiekkoilija. Näin ollen ammattijääkiekkoilu altistaa pelaajan myös perheongelmista aiheutuvalle stressille (Nikander 2020, Kuettel & Larsen 2019; viitattu lähteeseen: Arnold & Fletcher 2012, Rice ym. 2016). Useampi kuin joka neljäs jääkiekkoilija kokeekin, että hänellä ei ole ketään, jolta pyytää apua ja tukea kauden aikana (Konttinen, Mononen & Jaakola 2020).

Suurin osa ammattijääkiekkoilijoista ei saa mielenterveysvaikeuksiinsa apua (Kaski ym. 2020). Ammattijääkiekkoilijoiden olisikin tärkeää saada apua ja tukea näiden haastavien asioiden käsittelemiseksi, mutta heidän ei ole helppoa hakeutua hoitoon. Siihen vaikuttaa muun muassa käsitys urheilijoiden henkisestä lujudesta. (Mutttilainen 2014.) Urheilu- ja erityisesti jääkiekkokulttuurissa henkisten ongelmien nähdään kielivän heikkoudesta ja mielenterveysongelmista puhumisen pelätään vaikuttavan jatkossa negatiivisesti jääkiekkouraan. Pelaajat pyrkivät peittämään heikkoutensa ja pahoinvointinsa häpeän takia. (Morris ym. 2020, Hellanto & Mertaranta 2021.) Pelko leimatuksi tulemisesta onkin yksi suurimmista syistä, miksi pelaajat eivät hakeudu hoitoon. (Morris ym. 2020, Kuettel & Larsen 2019; viitattu lähteeseen: Biggin ym. 2017.)

Jos ammattijääkiekkoilija hakeutuu hoitoon, henkisen puolen hoito jätetään liian helposti fyysisen hoidon varjoon. Esimerkiksi ylikuormitustilassa hoidetaan usein vain fyysistä puolta ja unohdetaan se, että pelaaja on myös henkisesti väsynyt. (Mutttilainen 2014.) Lisäksi ammattijääkiekkoilijoiden vakuutukset korvaavat vain äkilliset tapaturmat, fyysiset vammat

ja leikkaukset, mutta psykoterapiaa ei korvaa kukaan, vaikka henkisen työkyvyn ylläpitäminen on tärkeä osa työhyvinvointia (Laki urheilijan tapaturma- ja eläketurvasta 276/2009, Pirinen 2019). Ammattijääkiekkoilijoiden henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi nähdään olevan tärkeää, että pelaajan on mahdollista työskennellä alan ammattilaisen, kuten henkisen valmentajan tai psykologin kanssa (Kuettel & Larsen 2019; viitattu lähteeseen: Coyle ym. 2017).

Lisäksi työttömyyden riski jääkiekkoilijan ammatissa on melko suuri ottaen huomioon työn loukkaantumisriskin. Jääkiekkoilijat ovat taloudellisesti epävakaaassa asemassa taloudellisen tukiverkon puuttumisen takia. Jääkiekkoilijat eivät ole oikeutettuja ansiosidonnaiseen työttömyyspäivärahaan, koska sen saamiseksi täytyy olla työsuhde, jonka perusteella työttömyyspäivärahaa maksetaan, ja jääkiekkoilijoiden sopimukset ovat hyvin usein määräaikaaisia (Hirvonen 2020). Jos jääkiekkoilija jää työttömäksi, hänellä on oikeus vain peruspäivärahaan tai työmarkkinatukeen. Syynä tälle on se, että urheilutyönantajat maksavat perinteisesti pienempiä työnantajamaksuja. Esimerkiksi työttömyysvakuutusmaksuja ei makseta lainkaan. Valmentajat ja muut pääsarjaseurojen työntekijät kuuluvat kuitenkin yleisen järjestelmän piiriin. Esimerkiksi valtaosa Liigassa pelaavista jääkiekkoilijoista olisi liittynyt työttömyyskassan jäseneksi, jos se olisi mahdollista. (Vainikka 2020.) Nykyisellä lainsäädännöllä se ei kuitenkaan onnistu (Hirvonen 2020).

## **2.5. AMMATTIJÄÄKIEKKOILIJOIDEN HENKINEN HYVINVOINTI**

Uhrauksista huolimatta huippu-urheilu antaa urheilijan elämään paljon positiivisia asioita. The World Health Organization (WHO 2014) määrittelee mielenterveyden hyvinvoinnin tasona, jossa yksilö tiedostaa oman potentiaalinsa, voi selviytyä normaalista arjesta esiintyvistä stressistä, voi toimia tehokkaasti ja pystyy antamaan oman panoksensa ympäristölleen (Kuettel & Larsen 2019). Urheilu tarjoaa voimavaroja ja tyydytystä (Kaski ym. 2020). Ammattiurheilun on nähty parantavan hyvinvointia muun muassa vähentämällä vihan ja ahdistuksen tunteita sekä lisäämällä itsetietoisuutta ja kohottamalla itsetuntoa (Mirehie & Gibson 2020; viitattu lähteeseen: Fox 1999, Hassmen ym. 2000).

Ammattiurheilijat luovat jatkuvasti tavoitteita niin arkipäiväisiin suorituksiin kuin urakohtaisestikin. Tavoitteisiin pyrkiminen tapahtuu ensisijaisesti toimivien tapojen kautta. Ammattiurheilijat ymmärtävät tapojen merkityksen. He pitävät mielestään sekä kehostaan huolta tavoilla, jotka tukevat kehitystä. (Pietikäinen 2019.) Tavoitteisiin sitoutuminen lisää kiinnostumisen tunteita ja flow-tilan kokemista, jotka ovat yhteydessä hyvinvointiin

(Mirehie & Gibson 2020). Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii yksilöä haastamaan itseään saavuttamaan parhaan potentiaalinsa. Tavoitteiden saavuttaminen lisää itsessään hyvinvointia ja siksi onkin tärkeää, että yksilö asettaa tavoitteita, jotka on mahdollista saavuttaa. (Lundqvist 2011.)

Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että haastavan työn tekijät, kuten huippu-urheilijat, nauttivat usein työstä ja ovat motivoituneita. Haastavan työn tekijät kokevat saavansa parempia uramahdollisuuksia, korkeampaa palkkaa sekä omaavansa valtaa. (Buchanan ym. 2013, s.658–659.) Lisäksi urheilija kokee, että kaikki uhraukset ja tehty työ antavat niin suuren palkinnon ja nautinnon, että huippu-urheilu on sen arvoista. (Mustonen 2016.) Kaski ym. (2020) tutkimuksen mukaan huippu-urheilijat kokivat itsensä keskiarvotulosten perusteella hyvinvoiviksi. He olivat tyytyväisiä elämäänsä ja kokivat psykologisen toimintakykyisyytensä hyväksi. (Kaski ym. 2020.)

#### HENKISTÄ HYVINVOINTIA LISÄÄVIÄ TEKIJÖITÄ AMMATTIURHEILUSSA:

- motivoituminen, merkityksellisyyden tunne ja työstä nauttiminen (Mustonen 2016, Mirehie & Gibson 2020).
- ympäristön tuki (Kuettel & Larsen 2019).
- vihan ja aggression tunteiden väheneminen (Mirehie&Gibson 2020).
- aseman ja itsetunnon kohoaminen hyvän palkan, uramahdollisuuksien sekä saavutetun vallan ansiosta (Buchanan ym. 2013).

E erityisesti joukkuelajien pelaajien, kuten jääkiekkoilijoiden, on nähty itsearvioivan onnellisuuttaan yksilölajien edustajia korkeammalle. Tähän syynä nähdään olevan joukkuekavereiden tuoma tuki sekä laajan sosiaalisen verkoston muodostuminen. (Morris 2020). Ympäristöstä saatava tuki ja hyväksynnän tunne sekä luottavainen yhteistyösuhde valmentajan kanssa lisäävät pelaajan hyvinvointia ja suojaavat mielenterveysongelmilta (Kuettel & Larsen 2019; viitattu lähteeseen: esim. Doherty ym. 2016, Jones 2016, Lundqvist & Raglin 2015). Lisäksi kokemus siitä, että on osa yhteisöä ja jotain suurempaa, lisää hyvinvointia. Jääkiekkoilijat tuovat tekemisellään paljon iloa katsojille ja faneille, mikä lisää merkityksellisyyden tunnetta ja näin edesauttaa henkistä hyvinvointia. (Mirehie & Gibson 2020; viitattu lähteeseen: Diener & Seligman 2002, Seligman 2011.)

Urheilijoiden henkinen hyvinvointi auttaa käsittelemään uralla kohdattavia välttämättömiä haasteita. Aiemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että hyvinvoivat urheilijat näkevät tulevaisuuden toiveikkaasti ja positiivisesti. Lisäksi hyvinvoivat urheilijat pystyvät

saavuttamaan tasapainon elämässään sekä kokevat olevansa henkisesti sekä tunnetasolla terveitä. (Lundqvist 2011; viitattu lähteeseen: esim. Durand-Bush & Salmela 2002, Gould, Dieffenbach & Moffett 2002.)

## 2.6. URHEILUJOHTAMINEN

Urheilujohtamisella tarkoitetaan urheilijan tai urheiluseuran johtamista. Urheilujohtamisen päätehtävänä on valmistaa urheilijoita huipputason suorituksiin (Hämäläinen 2003; viitattu lähteeseen: Weineck 1982, s. 14–15, Harre 1983, s. 14–17). Urheilujohtaminen pitää sisällään muun muassa suunnittelua, päätösten tekoa, valmennusohjelmien luomista, kilpailuja sekä tapahtumia (Aarresola 2020). Usein urheilujohtaminen nähdään vain valmennuksena, mutta siihen sisältyy paljon eri tasoja. Urheilujohtaja voi olla valmentajan lisäksi esimerkiksi seuran toimitusjohtaja tai seuran hallituksessa oleva henkilö. Urheilujohtaja linjaa urheilutoimintaa, joka muodostuu tärkeistä arvoista ja toimintatavoista. Näitä arvoja ja toimintatapoja konkretisoidaan jokapäiväisissä puheissa ja teoissa. Valmentajat toteuttavat näitä arvoja ja toimintatapoja jokapäiväisessä elämässään ja kohtaavat urheilijat yksilöinä. (Koski 2019). Urheilujohtaminen on yhteiskunnallinen ilmiö. Urheiluseurat kannustavat väestöä liikkumaan sekä edesauttavat positiivista nuorisokasvatustyötä (Aarresola 2020).

Urheilujohtamista on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien. Siihen liittyvä tutkimus keskittyy tyypillisesti valmentavaan johtajuuteen, kuten johtajan kykyyn innostaa ja motivoida alaisia. Usein urheilujohtamiseen liittyvä tutkimus on lähestynyt johtamista myös vain yksilön ominaisuuksien ja kykyjen kautta. Uutena suuntauksena urheilujohtamisen tutkimuksessa on sosiaalinen konteksti. Yhä useammin johtajuus nähdään toimintana, joka syntyy sosiaalisissa suhteissa ja tilannekohtaisesti. (Aarresola 2020; viitattu lähteeseen: Welty Peachey ym. 2015, Laakso 2016.)

Suomalainen urheilujohtaminen on kehittynyt 1990-luvulta tähän päivään huomattavasti. Varsinkin joukkuelajeissa, kuten jääkiekossa, kehitys on näkyvää. Valmennus nähdään ihmisten ja yhteisön kautta rakentuvana kokonaisuutena. Se on tiimityötä ja tiimiin kuuluu paljon eri alojen asiantuntijoita, kuten henkisen valmennuksen sekä fysioterapian ammattilaisia. (Pietikäinen 2019, Nikander 2020). Nykyajan urheilujohtamisessa tiimin keskinäisen kommunikaation nähdään olevan kehittymisen elementti. Tiimin on kommunikoitava ja toimittava hyvin yhdessä tehdäkseen hyvää tulosta. Tätä ajattelutapaa ajaa Liigassakin jo ainakin Mikko Manner. (Pietikäinen 2019.)

Urheilujohtamisessa on erilaisia puolia. Hallinto (engl. *management*) on yritystoimintaa. Se on sitä, kuinka saadaan resurssit käyttöön tehokkaasti ja kuinka organisaatio voi toimia tavoitteiden eteen. Hyvät tulokset ovat seurausta tästä johtamisen osasta. Johtaminen (engl. *leadership*) on urheilujohtamisen toinen puoli. Sillä tarkoitetaan ihmisen johtamista, johtajan piirteitä, käyttäytymistä, vuorovaikutussuhteita. Urheilujohtaminen koostuu perinteisesti enemmän hallinnosta (*management*) kuin johtamisesta (*leadership*), koska urheilujohtaminen näkyy käytännössä erilaisten yritysmaailman käytänteiden omaksumisena. (Aarresola 2020; viitattu lähteeseen: esim. Bovaird & Löffrer 2009, Welty Peachey ym. 2015, Laakso 2016.) Kuitenkin ihmisten johtamista (*leadership*) on alettu huomioidaan yhä enemmän, kun on huomattu sen positiiviset vaikutukset urheilijoihin.

Urheilujohtamiseen ja valmentamiseen liittyy myyttejä. Valmentajat ovat kylän vanhimpia kaikkitietäviä myyttisiä hahmoja. Heillä on hallussaan avaimet menestykseen. (Pietikäinen 2019). Realistisesti urheilujohtajan ammattitaito edellyttää valmennuksen perustietojen hallintaa, vankkaa lajituntemusta, kykyä ohjalta urheilijan huipulle tähtäävää harjoittelua, valmennuksen ohjelmointitaitoa sekä esiintymis- ja johtamisvalmiutta (Hämäläinen 2003). Urheilujohtajan johtajuus perustuu johtajan luontaiseen auktoriteettiin ja pettämättömän ammattitaidon luomaan luottamukseen (Aarresola 2020). Oma urheilutausta on merkityksellinen urheilujohtajalle, jotta hän pystyy paremmin asettumaan urheilijan asemaan omien kokemusten myötä sekä ymmärtää huipulle pääsemisen vaatimukset ja konkreettisen työnteon määrän. (Merikivi 2019.) Valtaosalla valmentajista on kilpaurheilukokemusta (Blomqvist, Mononen & Hämäläinen 2020). Tehtävään valitaankin usein vaikutusvaltaisia henkilöitä, kuten maineikkaita entisiä pelaajia (Aarresola 2020).

Urheilujohtamisen mystisyydestä on syntynyt käsitys autoritaarisesta valmentamisesta, jossa valmentaja käskee ja urheilija tottelee. Tämä tapa nähdään liian usein ainoana oikeana tapana johtaa urheilijoita. Yhä tänä päivänä on olemassa johtajia, joiden johtamisfilosofia pohjautuu alistavaan johtamistapaan. (Pietikäinen 2019.) Onkin epävarmaa, kuinka vankalla pohjalla esimerkiksi Liiga-seurojen henkilöstöjohtaminen on (Oinonen 2020).

Viime vuosina valmentajan johtajuutta sekä valmentajan ja urheilijan välistä suhdetta on lähinnä tarkasteltu Chelladurain ja Carronin (1978) johtamismallin (MML = *Multidimensional Model of Leadership*) mukaan, jota on muokattu urheiluun sopivaksi. Tämän urheiluun muokatun mallin LSS (*Leadership Scale for Sports*) mukaan urheilijoiden suorituskyky ja tyytyväisyys liittyvät vahvasti siihen, kuinka lähellä valmentajan todellinen

toiminta on urheilijan odotuksia. Malli käsittää viisi johtamisen osa-aluetta (Hämäläinen 2003; viitattu lähteeseen: Chelladurai & Saleh 1980; Jambor & Zhang 1997):

- Harjoitus ja ohjeiden antaminen: harjoitteiden suunnittelu, asiantuntijuus, vastuullisuus ja urheilijoiden suorituskyvyn arvioiminen
- Demokraattinen toiminta: rohkaisee urheilijoiden osuutta, hyväksyy virheitä ja ottaa ongelmat esille
- Autoritaarinen toiminta: tekee itsenäisesti päätöksiä, käskee ja rankaisee
- Positiivinen palaute: rohkaisee urheilijaa virheen jälkeen
- Sosiaalinen tukeminen: auttaa urheilijaa ongelmissa, tekee urheilusta mukavaa.

Muun muassa valmentajan johtamistyyli sekä viestintä ovat nousseet urheiluorganisaatioiden suurimmiksi johtamisen ja tiimityön stressitekijöiksi (Turunen 2016; viitattu lähteeseen: Fletcher & Hanton 2003, s. 175). Valmentajan antaman palautteen on todettu vaikuttavan urheilijan itsetuntoon, koettuun pätevyyteen ja motivaatioon (Hämäläinen 2003; viitattu lähteeseen: Black & Weiss 1992, Paterson 1999).

### **3. TUHOAVA JOHTAMINEN**

#### **3.1. MÄÄRITELMÄ**

Johtamisprosessissa on kyse siitä, että käytetään vaikutusvaltaa toisiin. Vallan avulla ohjataan ja organisoidaan toimintoja sekä ihmissuhteita. (Hoffrén 2019; viitattu lähteeseen: Yukl 2010, s. 21, Northouse 2013, s. 5.) Johtamisen tarkoituksena on sitouttaa ihmiset yhteisiin tavoitteisiin ja saavuttaa nämä tavoitteet yhdessä. Johtajalla on asemansa puolesta oikeus ja velvollisuus tehdä muita ihmisiä koskevia päätöksiä. Johtajana toimimiseen liittyy aina valta ja vastuu siitä, kuinka valtaa käyttää. (Hoffrén 2011; viitattu lähteeseen: Parviainen ja Sarvimäki 1999, Lönnqvist 2007.) Parhaimmillaan johtajat edesauttavat organisaation onnistumisia ja mahdollistavat sekä alaisten että koko organisaation menestyksen. On kuitenkin olemassa monenlaista johtamista ja erilaiset johtamisen käsitelmääritelmit eroavat muun muassa siinä kuka on vallankäyttäjä, onko vallankäyttö tarkoituksellista, millä tavoin valtaa käytetään ja mitä seurauksia vallankäytöllä on (Hoffrén 2019).

Tuhoava johtaminen voidaan määritellä monella eri tavoin. Hoffrénin (2019) teoksessa tuhoava johtaminen määritellään seuraavasti: ”Tuhoava johtaminen on johtamiseen liittyvää kielteistä toimintaa, joka vaurioittaa organisaatiota. Se rakentuu tottelevaisuuden, kurin ja

syllisyyden kautta ja perustuu muun muassa alistavaan ja mitätöivään johtamistoimintaan.” (Hoffrén 2019, viitattu lähteeseen: Einarsen ym. 2007; Padilla ym. 2007, Krasikova ym. 2013, Schyns & Schilling 2013). Thoroughgood ja kumppanit (2012) määrittelevät tuhoavan johtamisen ”johtoasemassa olevan henkilön suunniteltuina toimintoina, jotka suurin osa ihmisistä mieltää vahingoittaviksi ja poikkeaviksi työntekijöitä ja/tai koko organisaatiota kohtaan. Toiminnot voivat olla fyysisiä tai verbaalisia, aktiivisia tai passiivisia, suoria tai epäsuoria.” (Schyns & Schilling 2013; viitattu lähteeseen Thoroughgood ym. 2012).

Esimerkiksi Einarsen ja hänen tutkijakumppaninsa (2007) määrittelevät tuhoavan johtamisen ”johtamistoiminnaksi, jossa johtaja käytöksellään systemaattisesti ja toistuvasti loukkaa organisaation legitimoitua etua horjuttamalla ja/tai sabotoimalla organisaation tavoitetta, tehtävää, voimavaroja ja tehokkuutta, ja/tai työntekijöiden motivaatiota, hyvinvointia tai työtyytyväisyyttä” (Hoffrén, Laulainen, Hujala & Rissanen 2017; viitattu lähteeseen: Einarsen ym. 2007, s. 208, Einarsen, Skogstad & Aasland 2010, s. 149). Hoffrén ja kumppanit (2017) puolestaan määrittelevät tuhoavan johtamisen seuraavanlaisesti: ”Tuhoavassa johtamisessa johtaja toimii itsekkäästi omien lähtökohtiensa perusteella eikä toimi organisaation edun mukaisesti, mikä aiheuttaa pahoinvointia organisaation työntekijöissä.”

Neljä tuhoavaa johtamista kuvaavaa ominaispiirrettä ovat korostunut johtajakeskeisyys, prosessimainen ja toistuva toiminta, kulttuurinen ja tilanteinen toleranssi sekä johtamisvuorovaikutuksen dysfunktiot. Tuhoava johtaminen on toistuvaa ja vuorovaikutuksellista eikä rakennu vain yksittäisen tapahtuman perusteella. Tuhoava johtaminen voi ilmetä kontrollointina, pakkovallan käyttönä sekä manipulointina. Lisäksi tuhoava johtaminen voi ilmetä myös ivana, uhkailuna tai nöyryyttävänä johtamiskäyttäytymisenä. (Hoffrén 2019, s. 39–40.) Johtaminen viittaa yksisuuntaiseen, kontrolloivaan ja käskevään viestintään johtajalta työntekijälle. Johtamisen keinona voidaan käyttää esimerkiksi pelkoa. (Hoffrén 2011; viitattu lähteeseen: Eriksson 2006c.)

Työyhteisöihin, joissa johtaja toimii tuhoavasti, voi kuulua myös pelottelu, joka voi olla huutamista, uhkailua, toisten mitätöintiä tai työyhteisöstä poissulkemista (Hoffrén 2011; viitattu lähteeseen: Eriksson 2010b). Johtaja voi käyttää myös välillistä väkivaltaa pelaajia kohtaan esimerkiksi potkimalla tavaroita heitä kohti tai käyttäytymällä muuten uhkaavasti turhautuessaan (Jääsoturit 2016). Pelon ilmapiirin luominen perustuu johtajan tai työyhteisön auktoriteettiaseman asiattomaan korostamiseen. (Hoffrén 2011; viitattu



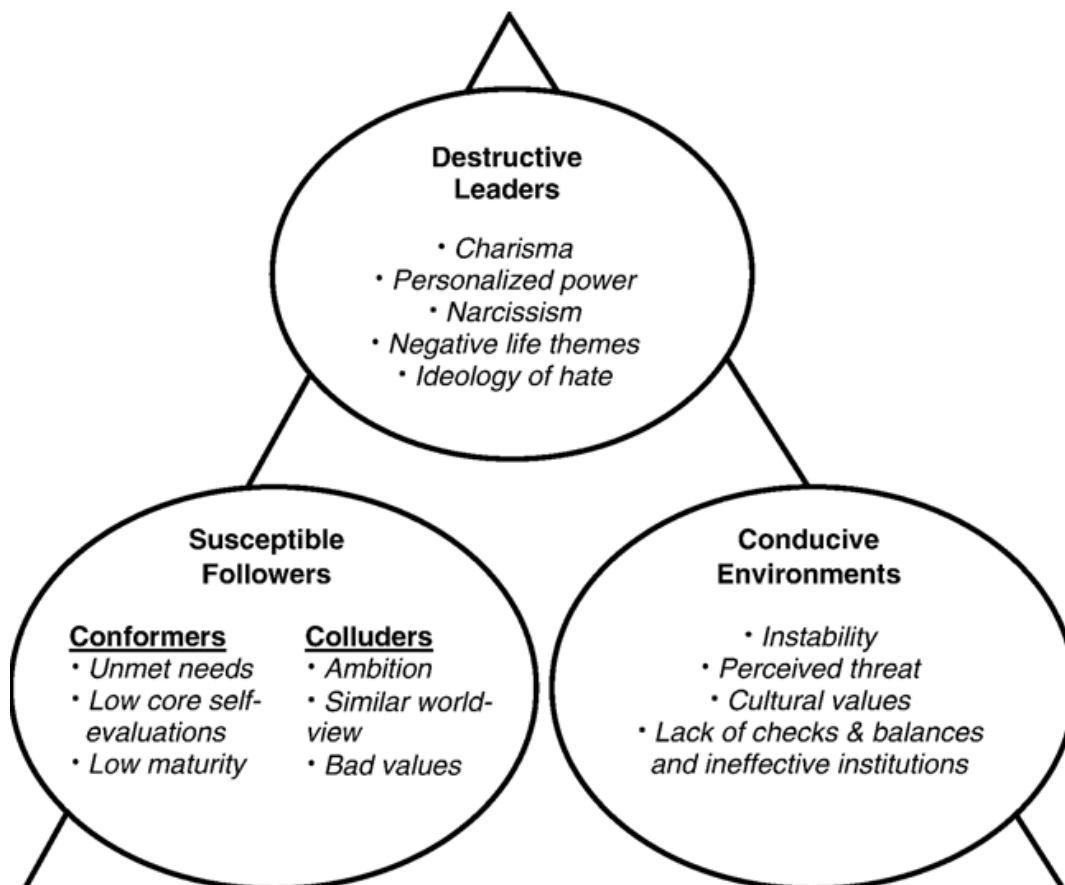
lähteeseen: Eriksson 2010b.) Pelolla johtamisessa luodaan uhkia tai käytetään hyväksi olemassa olevia uhkia. Uhan avulla johtaja hankkii itselleen tai organisaatiolle etuja, joita ovat esimerkiksi oman aseman vahvistaminen, rahalliset palkkiot tai organisaation menestys. Keinot ovat tarkasti suunniteltuja, kuten uhkailu tai kiristys. Pelon uhka ilman uhan todellista toteutumista saa ihmiset toimimaan pelottelijan haluamalla tavalla. (Hoffrén 2011; viitattu lähteeseen: Parviainen 2008; Ropo ym. 2005, s. 94.)

Tuhoava johtaminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin sekä työsuoritukseen (Rautava 2020). Tuhoava johtaminen vaikuttaa alaisiin esimerkiksi lisäämällä heidän negatiivisia asenteitaan koko organisaatiota kohtaan sekä kasvattamalla henkisen uupumisen riskiä. Lisäksi tuhoavan johtamisen nähdään olevan yhteydessä muun muassa vähentyneeseen perhehyvinvointiin. (Schyns & Schiller 2013; viitattu lähteeseen: Harvey, Stoner, Hochwarter & Kacmar 2007, Hoobler & Brass 2006).

Tuhoava johtajuus on todellinen ongelma organisaatioissa. Esimerkiksi Norjassa 2010 tehdyssä tutkimuksessa noin kolmannes työntekijöistä oli kokenut tuhoavaa johtamista usein kuuden kuukauden sisällä kyselystä (Schyns & Schilling 2013; viitattu lähteeseen: Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen 2010). Lisäksi Yhdysvalloissa tuhoavan johtajuuden on arvioitu vaikuttavan jopa 13,6 % koko Yhdysvaltojen työntekijöistä. Tämä vaikuttaa organisaatioihin lisääntyneinä kuluina, jotka koostuvat muun muassa työntekijöiden poissaoloista, vaihtuvuudesta sekä alhaisemmasta tehokkuudesta. (Schyns & Schilling 2013; viitattu lähteeseen: Tepper 2007, Tepper, Duffy, Henle & Lambert 2006.)

### **3.2. TUHOAVAN JOHTAMISEN TOKSISEN KOLMION MALLI**

Tuhoavan johtamisen toksisen kolmion mallin (engl. *The toxic triangle*) tarkoituksena on havainnollistaa tuhoavan johtamisen (engl. *destructive leadership*) rakentumista. Siinä tuhoavan johtamisen nähdään syntyvän kolmen tekijän yhteisvaikutuksen myötä. Nämä tekijät ovat tuhoavat johtajat, alttiit seuraajat sekä edistävät ympäristöt. (Rautava 2020.)



Kuvio 1. Tuhoavan johtamisen toksisen kolmion malli. (Padilla ym. 2007).

### *Tuhoavat johtajat*

Tuhoava johtaja jättää usein muiden tunteet huomiotta ja käyttää heitä hyväkseen oman edun vuoksi. Tyypillistä on myös se, että alaisia motivoidaan pelkoa ja vihaa lietsomalla. Tuhoavat johtajat todistetusti impulsiivisia, itsekkäitä, vastuuttomia ja rankaisevia. Vain yksi näistä piirteistä ei riitä tuhoavan johtajan syntyyn, sillä osa piirteistä kuvaa myös hyviä johtajia. Olennaista on se, että tuhoavia johtajia ajaa vihan ideologia ja negatiivinen menneisyys. Johtajan negatiiviset piirteet muuttuvat tuhoisiksi vasta toksisen kolmion muiden osien vuoksi. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym. 2007.)

Padillan ym. (2007) tuhoavan johtamisen toksisen kolmion mallin mukaan tuhoavat johtajat ovat, karismaattisia, vallanhaluisia sekä narsistisia (Kuvio 1). Johtajan karisma on olennainen osa tuhoavaa johtamista, koska karismaattinen johtaja saa alaiset seuraamaan häntä ja uskomaan hänen ideologiansa. Karisma itsessään ei ole negatiivinen piirre, mutta se yhdistettynä itsekkyyteen ilmenee esimerkiksi epäonnistumisen peittelynä, muiden syyttämisenä, onnistumisen liioitteluna ja kriittisen kommunikaation rajoittamisena. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym. 2007.)

Toinen tuhoavan johtamisen avaintekijä on valta. Johtaja-asemaan liittyy sisäänkirjoitettua valtaa (Turunen 2016). Ilman valtaa tuhoava johtaja ei pystyisi toteuttamaan vahingollisia toimintojaan. Tuhoavat johtajat ajautuvat epäeettisiin, itsekkäisiin ja omaa etua edistäviin vallankäyttötapoihin. Tuhoava vallankäyttäjä käyttää kontrollointia ja pakkokeinoja omien tavoitteidensa edistämiseksi ja estää vastakkaisten näkemysten syntyä ja leviämistä. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym. 2007.)

Tuhoavaa johtamista käsitellessä näihin kahteen tekijään liitetään narsismi. Narsistit ovat dominoivia, ylimielisiä ja oman edun mukaan toimivia. Johtajina narsistit ovat itsekeskeisiä, kontrolloivia ja huomionhakuksia. (Swid & Ragab 2018, Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym. 2007.) Narsistin itsekäsitys on vääristynyt ja hän nostaa itsensä muiden yläpuolelle. Tällaiset johtajat käyttävät autoritäärisiä otteita ja käyttävät omaa asemaansa hyväkseen saavuttaakseen itselleen mielihyvää. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym. 2007.) Kuitenkin narsistiset johtajat ovat usein menestyneitä johtajia. Osaa narsistisista piirteistä pidetään normaaleina johtajille ja niitä voidaan jopa vaatia johtajalta. (Swid & Ragab 2018.)

Johtajan tuhoavalla käyttäytymisellä on monia syitä. Johtaja voi käyttäytyä tuhoavasti muun muassa stressaavien työtilanteiden, epäpätevyyden, perittyjen rooliodotuksien, toimintaympäristön tai persoonallisuuspiirteiden takia. (Hoffrén ym. 2017, s. 13–15; viitattu kohteeseen: Harvey ym. 2007, s. 118.) Usein tuhoavalla johtajalla on negatiivisia kokemuksia omassa lapsuudessaan. Vanhempien riidat, psykiatriset sairaudet ja hyväksikäyttö ovat yleisiä lähtökohtia sille, että henkilö toimii tuhoavasti toisia kohtaan. Epävakaassa lapsuudessa henkilö voi esimerkiksi oppia haitallisia käyttäytymismalleja, jotka ajavat käyttäytymään tuhoavasti (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym. 2007). Lisäksi narsistinen johtaja voi kärsiä esimerkiksi sosiaalisesta ahdistuksesta, joka kumpuaa omasta epävarmuudesta. Epävarmuuden takia johtaja pyrkii käyttäytymään mahdollisimman voimakkaasti ja piilottamaan epävarmuuden vallan ja kontrollin avulla. (Swid & Ragab 2018.)

### *Seuraajat*

Usein tuhoavaa johtamista tutkiva kirjallisuus keskittyy johtajan rooliin. Johtajaa ei

kuitenkaan ole ilman seuraajia (Minjung ym. 2020; viitattu lähteeseen: Hickman 2010). Tuhoavalla johtajalla täytyy olla seuraajia sekä tuhoavalle johtamiselle suotuisa ympäristö, jotta hän voi toteuttaa vallankäyttöään. Alttiit seuraajat voidaan jaotella joko myötäilijöiksi (engl. *comformers*) tai liittolaisiksi (engl. *colluders*). (Rautava 2020.) (Kuvio 1)

Myötäilijät ovat sellaisia seuraajia, jotka passiivisella käytöksellään mahdollistavat tuhoisan johtamisen. Myötäilijä voi olla epäkypsä tai kyvytön arvioimaan itseään. Voi myös olla mahdollista, että hänen tarpeisiinsa ei välttämättä vastata. Myötäilijöiden todellinen mielipide johtajasta, johtamistavasta tai koko organisaatiosta voi olla negatiivinen tai positiivinen. Tuhoavat johtajat vetävät usein epävarmoja seuraajia puoleensa ja tarjoavat yhteenkuuluvuutta, jolloin työntekijän itseluottamus kasvaa. Tuhoava johtaja linkittyy työntekijän omanarvontunteeseen, koettuun kontrolliin omasta urastaan sekä työntekijän minäpystyvyyden tunteeseen. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym., 2007, Thoroughgood ym., 2012.)

Tuhoavan johtajan sekä myötäilijöiden vuorovaikutukseen liittyy olennaisesti pelko. Myötäilijät pelkäävät johtajaa ja yrittävän minimoida itseensä kohdistuvat negatiiviset seuraukset sekä välttää riskejä oman asemansa turvaamiseksi. He yrittävät olla asettumatta johtajan tielle ja näin antavat johtajalle samalla valtaa (Rautava 2020, s.11; viitattu lähteeseen: Padilla ym. 2007; Thouroughgood ym. 2012). Työntekijät voivat esimerkiksi kokea pelkoa työpaikan menettämisestä, työpaikalla syrjityksi tulemisesta tai omasta hyvinvoinnistaan ja myötäilevät siksi johtajaa. Selviytymisstrategioina työntekijöillä on esimerkiksi vaikeneminen, tilanteissa sinnitteleminen tai niihin sopeutuminen ja irtisanoutuminen (Hoffren 2019; viitattu lähteeseen: ks. myös esim. May, Wesche, Heinitz & Kerschreiter 2014; Webster, Brough & Daly 2016; Schmid, Pircher Verdorfer & Peus 2018).

Liittolaiset ovat kunnianhimoisia ja jakavat tuhoavan johtajan näkemykset sekä huonot arvot. He voivat myös nähdä tuhoavan johtajan seuraamisessa mahdollisuuden edistää omaa etua ja siksi tottelevat huonoja määräyksiä (Rautava 2020, s.11; viitattu lähteeseen. Padilla ym. 2007).

Usein tuhoavilla johtajilla on myös erityisen pitkäaikaisia ja lojaaleja liittolaisia, joita kutsutaan apulaisiksi (*acolytes*). Apulaiset ovat tuhoavaa johtajaa seuraavia liittolaisia,

joiden ajatusmaailma yhtenee johtajan arvojen ja tavoitteiden kanssa. Apulaiset eivät vaadi johtajalta vastapalveluksia, vaan toimivat yhteisen arvojen ja tavoitteiden pohjalta. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Thoroughgood ym. 2012.) Jääkiekkomaailmassa tällaisia johtajaa tukevia henkilöitä voi olla esimerkiksi valmentajalle varavalmentaja tai toimitusjohtajalle varatoimitusjohtaja.

### *Edistävät ympäristöt*

Toimintaympäristö luo johtamistoiminnalle sallivuuden tai hyväksymättömyyden puitteet. Hyvä toimintakulttuuri ei tarkoita sitä, että kaikki yhteisön jäsenet ajattelevat samoin. Se syntyy siitä, kun kaikki yhteisössä olevat kokevat itsensä merkityksellisiksi ja haluavat toteuttaa yhteisiä arvoja. (Pietikäinen 2019.) Ympäristön vakaus, oikein jakautunut valta, organisaatiokulttuuri ja siinä toimivien henkilöiden luonne ovat ympäristöä muokkaavia tekijöitä. Tuhoavan johtamisen on vaikeaa menestyä vakaassa ja tasapainoisessa ympäristössä. Tuhoavaa johtamista edistävät ympäristöt ovat tyypillisesti epävakaita ja tehottomia sekä näistä työyhteisöistä puuttuu kollektiivinen toiminta, jolla työyhteisön jäsenet käsittelevät johtamiseen liittyviä epäkohtia. (Rautava 2020, Hoffrén 2019.) (Kuvio 1). Ympäristöllä, kuten jääkiekkoliigalla, on mahdollisuus ehkäistä, ylläpitää tai sallia tuhoavan johtamisen ilmeneminen (Hoffren 2019). Esimerkiksi jos jokaisen jääkiekkoyoukkueen johtajat toimivat samalla tavalla jääkiekkoliigan sisällä, siinä ei nähdä olevan mitään väärää. Jos toisessa liigassa yksi johtaja toimii eri tavoin, voidaan toimintatapa nähdä vääränä.

Epävakait organisaatiot ovat otollisia tuhoavan johtamisen ympäristöjä, koska epävarmuuden keskellä johtajan merkitys korostuu. Epävakaita ympäristöä mahdollistaa sen, että johtaja voi korostaa rooliaan ja pyrkiä toteuttamaan muutoksia ja uudistuksia uuden järjestyksen vakauttamiseksi. Epävakaissa ympäristöissä johtajat saavat ymmärrettävästi enemmän valtaa ja auktoriteettia, sillä epävakaita tilanne vaatii usein nopeaa toimintaa ja yksimielistä päätöksentekoa. Kun uudet käytännöt juurtuvat organisaatiokulttuuriin, johtajan asema ja auktoriteetti vakiintuu ja johtaja saa toimintaansa edistävän alttiin ympäristön. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym., 2007.) Esimerkiksi jääkiekkoyoukkueet ovat melko epävakaita ympäristöjä, koska muutoksia tapahtuu paljon jatkuvasti. Jokaisessa joukkueessa on useita pelaajasiirtoja kauden aikana ja pelaajat ovat ”kauppatavaraa”. Joukkue ei hioudu tiiviiksi systeemiksi, koska joukkueen osat muuttuvat. Epävakaissa ympäristöissä kaivataan yhteisöhenkeä sekä esimiehen tukea. Usein johtaja,

kuten toimitusjohtaja, pysyy muutoksista riippumatta samana, joten hän voi käyttää vaikutusvaltaansa epävakaaseen joukkueeseen.

### 3.3. TUHOAVA JOHTAMINEN JÄÄKIEKKOMAAILMASSA

Tuhoavaa johtamista jääkiekkomaailmassa ei ole tutkittu aiemmin. Jääkiekkomaailmassa on kuitenkin viitteitä siitä, että pelaajat kokevat stressiä pelaajan ja valmentajan välisestä vuorovaikutuksesta (Konttinen, Mononen & Jaakola 2020). Koh-Tanin tutkimuksen (2011) mukaan urheilijat kokevat urheiluseuran ja urheilijan välisen viestinnän yksisuuntaisena ja tehottomana. He kokevat usein, että heidän ääntään ei kuunnella tarpeeksi eikä heidän palautteellaan tai mielipiteellään ole väliä. (Turunen 2016.) Lisäksi he kokevat kaipaavansa enemmän tukea esimerkiksi valmentajien, managerien tai instituutioiden osalta (Roslund, Bertram & Konttinen 2018; viitattu lähteeseen: Baillie 1992, Stambulova ym. 2009). Näin ollen voi päätellä, että jääkiekkojohtamisessa on aukkoja.

Johtamistyylin vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin on nähty viitteitä useissa tutkimuksissa (ks. esim. Zopiatis&Constanti 2009). Johtamistavalla on muun muassa vaikutusta työntekijän psyykkiseen terveyteen sekä moraaliin asenteisiin (Minjung ym. 2020; viitattu lähteeseen: Kim, Kim & Won 2018). Lisäksi johtamistavalla on vaikutusta siihen, kuinka työelämän laatu koetaan ja kuinka työntekijä jaksaa työssään. Hyvillä johtamistavoilla on myös yhteys siihen, kuinka työntekijän työuraa voidaan pidentää, mikä on merkittävää ammattijääkiekkoilijoiden yleisesti lyhyen uran kannalta. (Hoffrén 2011; viitattu lähteeseen: Ylöstalo & Jukka 2010, s.16–29.) Hyvä suhde valmentajaan on nähty olevan myös yhteydessä vähäisempään uupumukseen (Kaski ym. 2020; viitattu lähteeseen: Gouttebarga ym. 2016).

Tuhoava johtaminen voi vahingoittaa alaisten tehokkuutta, motivaatiota, hyvinvointia tai työstä saatavaa tyydytystä. Esimerkiksi tuhoavan johtajan antamat kohtuuttomat, huonosti perustellut rangaistukset aiheuttavat työntekijöille valtavaa henkistä pahoinvointia ja painetta, joka vaikuttaa suoraan negatiivisesti työsuoritukseen ja työtulokseen. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Padilla ym. 2007.) On havaittu, että urheilijoiden motivaatio näyttäätyy sitä korkeampana, mitä enemmän valmentajien käyttäytyminen on itsenäisyyttä ja omaa ajattelua tukevaa. Sitä matalampana motivaatio taas näyttäätyy, mitä kontrolloivampaa valmentajien käyttäytyminen on. (Turunen 2016.) Tuhoavaan johtamiseen liittyvään pelkoon liittyy myös jännityksen, ahdistuksen, kauhun ja aggression tunteita.

Lisäksi tunteet, kuten häpeä, viha, pettymys, alemmuuden tunne ja turvattomuus, voivat liittyä pelon tunteeseen. (Hoffrén 2011; Parviainen 2008, s. 7.)

Yleisesti autoritaarinen johtaminen on nähty huonona menetelmänä, koska se alistaa ja väheksyy urheilijaa. Valmentaja voi esimerkiksi haukkua tai halveksia pelaajia, jotka eivät suoriudu hänen mielestään tarpeeksi hyvin (Jääsoturit 2016). Halveksiminen ja vähättely ovat henkistä väkivaltaa (Hemming 2015). Valmentaja voi myös kärkeä pelaajaa peittämään kipua ja heikkoutta ja olemaan kovempi (Hellanto & Mertaranta 2021). Urheilijan negatiivinen minäkäsitys, uupumus ja välinpitämättömyys ovat yhteydessä valmentajan autoritaariseen toimintaan ja negatiiviseen palautteenantoon. (Hämäläinen 2003; viitattu lähteeseen: Vealey, Armstrong, Comar & Greenleaf 1998.) On havaittu, että usein joukkueissa on vähintään yksi henkilö, joka saa valmentajalta vain negatiivisia kommentteja. Urheilijat, jotka eivät saa positiivista palautetta johtajalta, lopettavat todennäköisimmin lajin harrastamisen. (Turunen 2016; viitattu lähteeseen: Cranmer & Goodboy 2015, s. 627, Turman 2006, s. 279, Walters ym. 2012, s. 212.)

Tuhoavan johtajan alaisuudessa oleva työntekijä kokee paljon stressiä ja hänen hyvinvointinsa huononee. Työntekijä ei saa tarvittavaa työstä saatavaa arvostusta sekä tyydytystä. Tämä näkyy usein kireytenä, ahdistuksena sekä arkuutena puhua oman elämän asioista, joka voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi perhe-elämään, ihmissuhteisiin ja muihin sosiaalisiin aktiviteetteihin. (Hemming 2015; Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Schyns & Schilling 2012, Bowen ym. 2014.) Lisäksi tuhoava johtaminen tekee työntekijöiden työnteosta epämiellyttävää ja muuttaa työntekijän näkemystä työhön liittyvistä tekijöistä. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Schyns & Schilling 2012, Bowen ym. 2014.)

Lisäksi työntekijän kokema stressikuorma voi ilmetä fysiologisesti. Tällöin stressi ilmenee esimerkiksi keskittymis- ja rentoutumisvaikeuksina sekä unirytmien häiriöinä. (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Bowen ym. 2014.) Tuhoavaan johtamiseen liittyy pelkoa, jonka fyysiset tuntemukset muistuttavat fyysisen rasituksen oireita. Näitä oireita ovat esimerkiksi pulssin nopeutuminen, lihasten jännittyminen sekä hengityksen kiihtyminen. (Hoffrén 2011; viitattu lähteeseen: Parviainen 2008, s. 7.)

Urheilujohtaja herättää usein pelkoa. Pelon aiheuttaa johtajan arvaamaton toiminta, huutaminen ja ankaruus. (Hämäläinen 2003). Korostaakseen johtaja-asemaansa urheilujohtaja voi jopa käyttää välillistä väkivaltaa heittelemällä tai rikkomalla tavaroita

turhautuessaan (Jääsoturit 2016). ”Tavaroiden heittäly, esineiden ja omaisuuden rikkominen on fyysistä väkivaltaa. Siinä on pyrkimyksenä toisen hallitseminen aiheuttamalla hänelle pelkoa”. (Hemming 2015.) Pelko on eräs merkittävimmistä oppimisen esteistä (Hoffrén 2011; viitattu lähteeseen: Argyris 1990). Nykyajan kompleksisessa työelämässä työntekijän on erityisen tärkeää pysyä ajan tasalla kaikista työhön liittyvistä uusista asioista ja kouluttautua toistuvasti, jotta pystyy kilpailemaan uusien mahdollisten työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi jääkiekkoilijoiden lyhyellä uralla on tärkeää, että jääkiekkoilija pystyy jatkuvasti kehittämään itseään ja näin kilpailemaan pelipaikasta nuorempien pelaajien kanssa.

Tuhoava johtaminen vaikuttaa pelaajien hyvinvoinnin lisäksi myös organisaation menestykseen. Hetkellisesti tuhoava johtaminen voi lisätä tehokkuutta organisaatiossa ja näin vaikuttaa hyvältä johtamistavalta. (Hoffrén 2019, s.39–40.) Esimerkiksi valmentajan hetkellinen äänenkorotus huonon erän jälkeen voi herätellä joukkuetta parempaan suoritukseen (Jääsoturit 2016). Pidemmän aikavälin seuraukset ovat kuitenkin negatiivisia. Tuhoava johtaminen aiheuttaa organisaatioon kielteisiä tai vahingollisia seurauksia vaikuttaen toimintaan heti tai pitkällä aikavälillä (Hoffrén 2019, s.39–40). Se vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, työsuoritukseen ja organisaatioon sitoutumiseen, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti organisaation suoritustasoon, tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Rautava 2020.)

Tuhoavaan johtamiseen liittyvä pelko voi heikentää työyhteisön uudistumista (Hoffrén 2011). Esimerkiksi jääkiekko-organisaatiossa kukaan ei uskalla sanoa kehityskohteista johtajalle, koska he pelkäävät asemansa menettämistä. Jos pelaaja kritisoi valmentajaa, hän voi menettää pelipaikkansa. Jos valmentaja kritisoi toimitusjohtajaa, voi hän menettää työpaikkansa. Lisäksi tuhoava johtaminen voi karkottaa tärkeitä osajia ja ammattilaisia sekä vahingoittaa organisaation mainetta niin, että uusien työntekijöiden rekrytointi vaikeutuu. Amerikkalaisen johtamisgallupin mukaan jopa 70 % työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuukin juuri johtajasta (Rautava 2020; viitattu lähteeseen: Beck & Harter 2015). Jos jääkiekkojohtajan ja pelaajan vuorovaikutus ei toimi, pelaajan on vaikea viihtyä organisaatiossa ja pelata parhaalla mahdollisella tasolla.

Urheilusuorituksen kehittymisen ja kilpailumenestyksen varjolla pelaajat ovat valmiita hyväksymään johtajan muutoin tuomittava toiminta, kuten huutaminen ja haukkuminen. (Hämäläinen 2003). Huomionarvoista on myös se, että valmentajat eivät välttämättä tajua



käyttäytyvänsä väärin urheilijoita kohtaan. Eräissä tutkimuksissa jopa neljäsosa valmentajan kommentteista oli epäselviä, vaikka valmentajat itse luulivat toimineensa hyvin ja selkeästi. (Turunen 2016; viitattu lähteeseen: Guzmán & Calpe-Gómez 2012.)

#### **4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

##### **4.1. TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA**

Tieteelliset tutkimukset voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin valitun tutkimusmenetelmän perusteella. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa eli tilastollisessa tutkimuksessa ilmiötä selitetään määrällisesti eli numeerisesti, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä perustellaan laadullisesti esimerkiksi kuvien pohjalta tehtyjen tulkintojen kautta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tämä tutkimus on deskriptiivinen eli kuvaileva tutkimus, koska se vastaa kysymykseen ”Miten”. (Heikkilä 2014).

Tutkimuskysymyksinä tässä tutkimuksessa toimi:

K1: Miten haitallinen johtaminen esiintyy suomalaisessa ammattijääkiekkoilussa?

K2: Miten haitallinen johtaminen vaikuttaa pelaajien hyvinvointiin?

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jotta vastauksia saatiin mahdollisimman paljon ja näin pyrittiin saamaan myös mahdollisimman laajan käsitys pelaajien kohtaamista johtamiskäytännöistä. Vallitsevan Covid19-tilanteen takia kyselytutkimus toteutettiin etänä Webropol-verkkokyselyllä. (Liite 1)

Verkkokyselyssä oli 20 pakollista kysymystä, joista 10 mittasi sitä, miten haitallinen johtaminen esiintyy jääkiekkomaailmassa ja 10 sitä, miten haitallinen johtaminen vaikuttaa pelaajiin. Lisäksi kummankin 10 kysymyksen jälkeen oli avoin kysymyslaatikko, johon vastaajat pystyivät halutessaan itse kommentoimaan aihetta. Ensimmäiset 10 kysymystä käsittelivät muun muassa pelaajien kokemaa uhkailua, rangaistuksia ja haitallisia hallintatapoja. Lisäksi mukana oli muutama kysymys johtajiin liitettävistä persoonallisuuden piirteistä, kuten narsismista ja impulsiivisuudesta. Haitallisen johtamisen vaikutusta pelaajiin mitattiin kysymyksillä, jotka koskivat muun muassa pelaajien kokemaa pelkoa, ahdistusta sekä alemmuuden tunteita johtamistilanteissa. Lisäksi mukana oli kysymyksiä johtajan vaikutuksesta pelaajien työhyvinvointiin ja motivaatioon.

Kysymyslomakkeen alussa määriteltiin johtaja-termi, jotta jokainen vastaaja pystyi käsittämään, mitä johtajalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan:

*JOHTAJA= Jääkiekko-organisaatioissa toimiva valta-asemassa oleva henkilö, joka on vuorovaikutuksessa pelaajan kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi seuran toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, valmentaja tai varavalmentaja.*

Vastausvaihtoehdot olivat liukuvalla 0-10 asteikolla, jossa 0=täysin eri mieltä ja 10=täysin samaa mieltä. Näin välttyttiin ”en osaa sanoa” – vastauksilta.

#### **4.2. AINEISTON KERUU JA KOHDERYHMÄN VALINTA**

Kyselytutkimus on tehty yhteistyössä pelaajayhdistys Suomen jääkiekkoilijat ry:n kanssa. Pelaajayhdistys jakoi saatekirjeen sekä kyselytutkimuksen linkin sähköpostilistalleen helmikuussa 2021. (Liite 2) Saatekirjeessä oli kerrottuna tutkimuksen tavoite sekä taustatietoja, kuten tutkijan tiedot. Saatekirjeen tarkoituksena oli jakaa tutkimuksen tiedot avoimesti vastaajille. Avoin tietojen jakaminen on tärkeää tutkimuksen eettisyyden kannalta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Tutkimushenkilöiksi valikoituivat suomalaiset ammattijääkiekkoilijat. Koska aihetta ei ole aiemmin tutkittu, haluttiin tavoittaa mahdollisimman laaja kohderyhmä eikä kohderyhmää rajattu siten, että pelaajien täytyisi pelata tällä hetkellä tietyssä maassa tai liigassa. Kohderyhmä rajautui siten, että vastaajien piti osata suomen kieltä kyselytutkimuksen takia. Näin pääosin suomalaiset ammattijääkiekkoilijat vastasivat kysymykseen.

Kohderyhmä rajautui myös Suomen jääkiekkoilijat ry:n postituslistan kautta. Pelaajat, jotka kuuluvat pelaajayhdistykseen, saivat linkin kyselyyn. Suomen jääkiekkoilijat ry:n sähköpostilistan kautta vastaajia tuli kuitenkin vähäisesti ( $n^1=11$ ). Vähäisen vastaajamäärän takia tutkija lähetti kyselyn linkin Instagramin kautta tuntemilleen ammattijääkiekkoilijoille. Näin vastauksia lisää ( $n^2=34$ ). Vastaajia tutkimuksessa oli yhteensä  $n=45$ , joka on korkeintaan tyydyttävä vastaajamäärä tähän tutkimukseen.

Aran ja vaikeasti puhuttavan aiheen takia kyselytutkimuksessa haluttiin säilyttää anonymiteettiä. Kyselytutkimuksessa ei siis kysytty taustatietoja, kuten ikää, nimeä tai paikkakuntaa. Ammattijääkiekkoilija-status varmistettiin Suomen jääkiekkoilijat ry:n postituslistan kautta, koska vain ammattijääkiekkoilijat voivat olla Suomen jääkiekkoilijat ry:n jäseniä. Instagram-postituslistan kautta kyselyn linkin saaneiden

ammattijääkiekkoilijoiden tutkija tiesi pelaavan ammatikseen jääkiekkoa ja näin he ovat kaikki myös ammattijääkiekkoilijoita.

Vastausprosenttia on vaikeaa arvioida tarkasti, sillä kyselyyn pyydettiin vastauksia sähköpostilistan kautta. Suomen jääkiekkoilijat ry:n postituslistan sähköpostilistan pelaajien ei määrystä ole tietoa. Lisäksi ei ole myöskään varmaa tietoa siitä, onko sähköpostiosoitteet päivitetty ja onko sähköposti tavoittanut kaikki sähköpostilistalla olevia. Instagramin kautta kyselyn linkin sai 43 ammattijääkiekkoilijaa, joista 34 vastasi kyselyyn. Tutkijan omien kontaktien kautta saatujen vastausten vastausprosentti oli hyvä, koska 43:sta 79 % vastasi kyselyyn.

Vastaajien määrää supisti mahdollisesti kyselyn ajankohta. Kevät 2021 oli Covid19-tautitilanteen takia jääkiekkoliigoille epävarmaa aikaa. Muutoksia pelirajoitukseen tuli päivittäin ja näin ollen myös Suomen jääkiekkoilijat ry lähetti paljon tiedotteita pelaajille. Tämä tutkimuskysely hukkui helposti tiedotteiden sekä uutiskirjeiden sekaan. Tämä hyvin poikkeuksellinen ja epävarmuutta herättävä tilanne vähensi mahdollisesti pelaajien halukkuutta ja ajallisia resursseja osallistua tutkimukseen. Lisäksi keväällä 2021 monien jääkiekkoliigojen pudotuspelit pelattiin jo maaliskuun aikana. Kyselyn linkki lähetettiin juuri samoihin aikoihin, joten monien ammattijääkiekkoilijoiden keskittyminen on voinut olla jo pudotuspeleissä. Lisäksi jääkiekkoilijat pyrkivät kohtaamansa julkisuuden takia pitämään huolta korkeasta yksityisyydensuojasta. Yksityisyydensuojan takia arkaluontoisia aiheita, kuten koettua haitallista johtamista, tutkiviin kyselyihin vastaaminen voi olla heille epämiellyttävää.

Vastaajille annettiin mahdollisuus nähdä yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Suomen jääkiekkoilijat ry lähetti sähköpostilistalleen tutkijan tekemän koosteen tuloksista sekä tuloksien saatekirjeen keväällä 2021.

### **4.3. AINEISTON ANALYYSI**

#### **4.3.1. EKSPLOKATIIVINEN FAKTORIANALYYSI JA JATKOANALYYSIT**

Vastaukset analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Kyselylomakkeesta saatu data siirrettiin Webropol-alustalta SPSS-ohjelmaan, jossa dataa analysoitiin seuraavaksi esiteltävin menetelmien avulla. Muuttujat nimettiin uudelleen selvempään muotoon ja matriisi tarkistettiin. Tallennusvirheitä ei matriisissa ollut, joten niitä ei tarvinnut korjata.

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin eksploratiivista faktorianalyysia. Tämän menetelmän tarkoituksena on etsiä muuttujajoukosta faktoreita, jotka pystyvät selittämään muuttujien vaihtelua ilman, että tutkijalla on etukäteen vahvoja odotuksia löydettävien faktorien määrästä tai niiden tulkinnasta. Faktorianalyysin perusideana on tiivistää muuttujien sisältämä informaatio suppeahkoon määrään faktoreita. Faktorit muodostuvat muuttujajoukosta, jotka korreloivat vahvasti keskenään, mutta eivät muiden kanssa. (KvantiMOTV 2004.)

Tässä tutkimuksessa muuttujat käsiteltiin kahdessa faktorianalyysissa. Ensimmäiset 10 muuttujaa käsitelivät haitallisen johtamisen esiintymistä ja seuraavat 10 muuttujaa käsitelivät haitallisen johtamisen vaikutusta pelaajiin ja näin ollen ne käsiteltiin kahdessa eri faktorianalyysissa. Muuttujia oli siis yhteensä 20. Faktorianalyysin parametrien estimointimenetelmänä toimi pääkomponenttianalyysi (engl. *Principal components*). Faktorimatriisin tulkinta tehtiin rotatoidusta komponenttimatriisista. Rotatoinnin tarkoituksena on löytää aineistosta mahdollisimman helposti tulkittava faktorimalli. (Tenno 2011; viitattu lähteeseen: Heikkilä 2002, Nummenmaa ym. 1997.) Rotaatioksi valittiin varimax-rotatio, koska se on yleisemmin käytetty rotaatiomenetelmä (Silén 2021). Varimax-rotatiolla pyritään ratkaisuun, jossa muuttujien lataukset fakteoreissa ovat mahdollisimman suuria tai pieniä (KvantiMOTV 2014). Lisäksi kokeiltiin direct oblimin-rotatiota, joka tuotti saman tuloksen ja näin ollen päädyttiin varimax-rotatioon sen ollessa yleisempi rotaatiomenetelmä.

Faktorianalyysi tuottaa faktorilatauksia, jotka kertovat kuinka paljon faktorin avulla pystytään selittämään havaitun muuttujan vaihtelusta. Lataukset saavat arvoja -1 ja 1 välillä. Mitä lähempänä latauksen itseisarvo on yhtä (1), sitä paremmin faktori selittää muuttujan vaihtelua. (KvantiMOTV 2004). Selkeyden vuoksi tämän tutkimuksen faktoreihin ei sisällytetty latauksia, joiden arvo on itseisarvoltaan pienempiä kuin 0,3. Jos muuttujan lataus on arvoltaan negatiivinen, kertoo se ainoastaan sen, että muuttujan arvot korreloivat negatiivisesti faktorin arvojen kanssa. (KvantiMOTV 2004).

Faktorimallin toimivuutta arvioidaan faktoreiden ominaisarvojen ja havaittujen muuttujien kommunaliteettien avulla. Ominaisarvot kertovat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa. Mitä suurempi ominaisarvo on, sitä paremmin se selittää muuttujien hajontaa ja päinvastoin. Kommunaliteetti puolestaan kertoo, kuinka suuri osuus yksittäisen muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktorien avulla. Jos

kommunaliteetti on lähellä yhtä, faktorit selittävät sen vaihtelun lähes kokonaan. Mitä pienempiä arvoja kommunaliteetti saa, sitä huonommin faktorit selittävät muuttujaa. (KvantiMOTV 2004). Tässä tutkimuksessa kommunaliteetit olivat välillä 0,189–0,883.

**Taulukko 1. Haitallisen johtamisen esiintymisen rotatoitu faktorimatriisi**

	Pelottava johtaja	Tunneköyhä johtaja
Koen/Olen kokenut uhkailua johtajan osalta peliurani aikana.	,675	
Johtaja vaikuttaa minuun käytöksellään alistavasti ja mitätöivästi.	,590	,486
Johtajalle on helppo puhua.		-,875
Johtaja johtaa usein pelolla.	,816	
Johtaja on usein narsistinen.	,660	,493
Johtaja on usein rankaiseva.	,660	,379
Johtaja ottaa tunteeni huomioon.		-,794
Johtaja käyttää epäeettisiä, itsekkäitä ja omaa etua edistäviä vallankäyttötapoja.	,621	,629
Yritän olla asettumatta johtajan tielle, koska tiedostan hänen valta-asemansa.		,385
Johtaja on usein impulsiivinen.	,657	
Cronbachin alfa	,865	,811

**Taulukko 2. Haitallisen johtamisen vaikutukset pelaajiin rotatoitu faktorimatriisi.**

	Pelaajien negatiivisten tunteiden lisääntyminen haitallisen johtamisen seurauksena	Pelaajien tunne alempiarvoisuudesta haitallisen johtamisen seurauksena
Pelkään/Olen joskus pelännyt johtajaa.		,756
Ollessani eri mieltä johtajan kanssa vaikenen tai pyrin sopeutumaan tilanteeseen.		,740
Koen pelkoa työpaikan menettämisestä ja pyrin siksi miellyttämään johtajaa.	,332	,459
Koen saavani tarpeeksi arvostusta työstäni johtajalta.		-,416
Koen ahdistusta koskien johtajaa.	,718	,405
Koen vihaa johtajaa kohtaan.	,625	
Koen alemmuuden tunnetta koskien johtajaa.		,775

Johtaja vaikuttaa negatiivisesti motivaatiooni.	,782	
Johtaja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiini.	,921	
Johtaja vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteeni.	,899	
Cronbachin alfa	,888	,704

Tässä tutkimuksessa faktorien määräksi valikoitui neljä (4), joista kaksi (2) kuvasi koettua haitallista johtamista ja kaksi (2) sen vaikutusta pelaajien hyvinvointiin. (Taulukot 1 ja 2). Näistä neljästä muodostetusta faktorista muodostettiin summamuuttujat jatkoanalyysia varten. Jatkoanalyysia varten pelottava johtaja- faktorista tehtiin luokiteltu summamuuttuja ”Johtaja koetaan pelottavana” ja tunneköyhä johtaja- faktorista tehtiin luokiteltu summamuuttuja ”Johtaja koetaan tunneköyhänä”.

Summamuuttujien vastausasteikko 0 (*Täysin eri mieltä*) -10 (*Täysin samaa mieltä*) muutettiin summamuuttujien nimeä vastaavaksi 0 (*Ei lainkaan*) -10 (*Erittäin vahvasti*). Summamuuttujat luokiteltiin uudelleen siten, että vastaukset arvoilla 0–3,33 kuuluivat luokkaan 1 (*Vähän tai ei lainkaan*), vastaukset arvoilla 3,34–6,65 kuuluivat luokkaan 2 (*Kohtalaisesti*) ja vastaukset arvoilla 6,66–10 kuuluivat luokkaan 3 (*Paljon*). Näin jatkoanalyysin tulokset olivat helpommin luettavissa sekä tulkintoja oli mahdollista tehdä.

Jatkoanalyysi toteutettiin frekvenssitaulukoiden sekä boxplotien avulla. Lisäksi haitallisen johtamisen esiintymisen sekä pelaajien hyvinvoinnin yhteyttä tutkittiin ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukoinnista on kuitenkin vaikeaa tehdä tulkintoja tutkimuksen pienen otoskoon takia.

#### 4.3.2. AVOINTEN VASTAUSTEN TEEMOITTELU

Avoimia kysymyksiä (kysymykset 11 ja 22) käsiteltiin teemoittelun avulla. Avoimiin kysymyksiin tuli yhteensä 10 vastausta. Vastausten pituus vaihteli kahdesta (2) virkkeestä 15 virkkeeseen. Keskimääräinen vastauksen pituus oli noin neljä (4) virkettä. Avointen kysymysten vastaukset antoivat arvokasta lisätietoa haitallisen johtamisen esiintymisestä ja vaikutuksesta ammattijääkiekkoilijoihin.

Teemoittelua ohjasi sisällönanalyysin periaatteet. Aiemmin käsitelty teoria toimi apuna aineiston teemoittelussa, mutta tehty laadullinen analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan.

Teemat valittiin aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjasi ja auttoi analyysia.

(Tuomi&Sarajärvi 2018). Aineisto linkittyi melko hyvin kappaleissa 2.6. ja 3.3. esiteltyihin

urheilujohtamiseen sekä tuhoavaan johtamiseen jääkiekkomaailmassa. Teemoittelun tavoitteena oli saada lisätietoa haitallisen johtamisen luonteesta.

Vastauksissa toistuneet teemat ryhmiteltiin ja niiden pohjalta lähdettiin kokoamaan kokonaiskuvaa haitallisesta johtamisesta jääkiekkomaailmassa. Avointen kysymyksien vastaukset olivat saman suuntaisia kuin kyselylomakkeen kysymysten vastaukset, joten teemoittelun tuloksia oli helppo yhdistää kyselytutkimuksen muihin tuloksiin. Avoimissa vastauksissa toistuvia teemoja olivat pelaajan ja johtajan välinen hierarkia, jääkiekkokulttuurin vanhanaikaisuus, johtajien yksilöllisyys sekä johtamisen kehittyminen viime vuosien aikana. Teemoittelun tuloksista lisää luvussa 5.3.

## **5. TUTKIMUKSEN TULOKSET**

### **5.1. HAITALLISEN JOHTAMISEN ESIINTYMINEN JÄÄKIEKKO-ORGANISAATIOISSA**

#### **5.1.1. PELOTTAVA JOHTAJA**

Haitallisen johtamisen esiintymistä mitattiin kyselylomakkeen kysymyksissä 1–10. (Liite 1). Haitallisen johtamisen esiintymisestä jääkiekko-organisaatioissa pystyttiin muodostamaan kaksi (2) faktoria. (Taulukko 1).

Ensimmäinen faktori nimettiin nimellä ”Pelottava johtaja”. Tämä faktori sisälsi kysymyslomakkeen kohdat 1. ”Olen kokenut uhkailua johtajan osalta peliurani aikana.”, 2. ”Johtaja vaikuttaa minuun alistavasti ja mitätöivästi.”, 4. ”Johtaja johtaa usein pelolla.”, 5. ”Johtaja on usein narsistinen”, 6. ”Johtaja on usein rankaiseva.”, 10. ”Johtaja on usein impulsiivinen.” ja 8. ”Johtaja käyttää epäeettisiä, itsekkäitä ja omaa etua edistäviä vallankäyttötapoja.” Kaikki nämä faktorin muuttujat kuvaavat sitä, kuinka johtaja on pelottava, epävakaa ja epäluotettava. Faktorianalyysin jälkeen suoritettiin kunkin faktorin kärkimuuttujille reliabiliteettianalyysi. Cronbachin alfa on erilaisista reliabiliteettia ilmaisevista kertoimista käytetyimpiä. Joskus reliabiliteetin rajana pidetään kerrointa 0,70, mutta usein joudutaan tyytymään alhaisempiin reliabiliteettikertoimiin kysely- ja haastattelututkimuksien satunnaisvirheiden suuren määrän takia. (Tenno 2011; viitattu lähteeseen: Heikkilä 2002). Pelottava johtaja - faktorin Cronbachin alfa oli 0,865, mikä nähdään hyvänä. (Taulukko 1).

Jatkoanalyysia varten ”pelottava johtaja” - faktorista tehtiin summamuuttuja ”Johtaja koetaan pelottavana”. Jatkoanalyysin tavoitteena oli selvittää, kuinka moni vastaajista koki johtajan pelottavana. Jatkoanalyysi toteutettiin frekvenssitaulukoiden avulla.

**Taulukko 3. Johtaja koetaan pelottavana-frekvenssitaulukko**

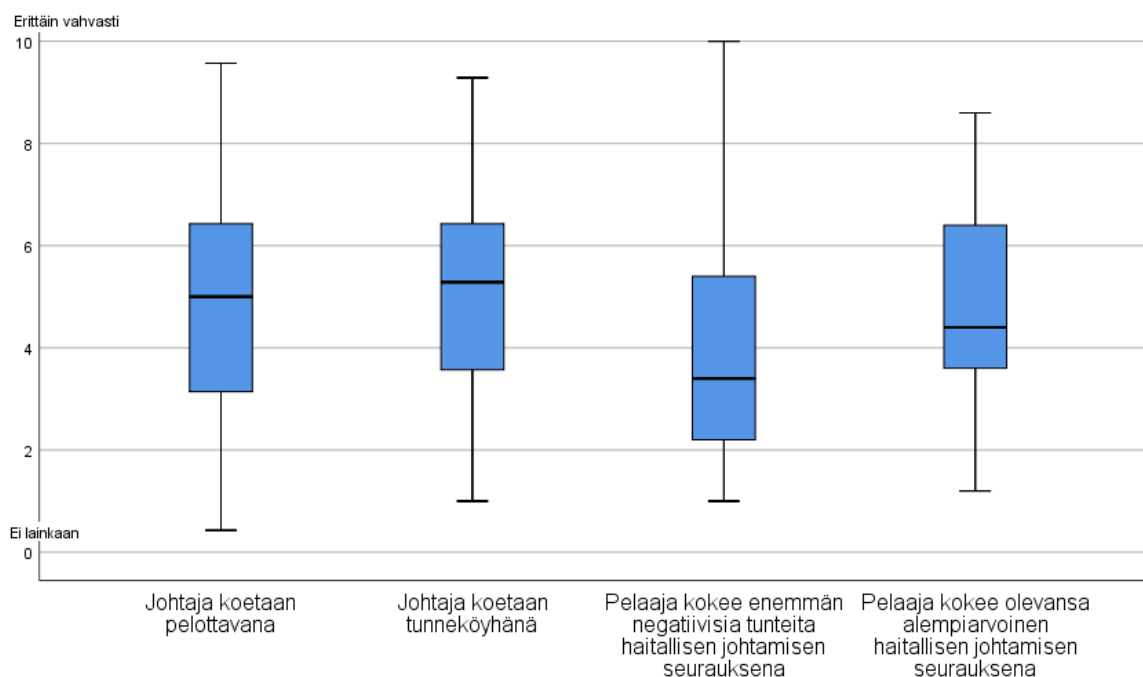
	Lukumäärä
Vähän tai ei lainkaan	12
Kohtalaisesti	23
Vahvasti	10
Yhteensä	45

Tässä tutkimuksessa johtajan koki vahvasti pelottavana 22,2 % (n=10) vastaajista, mikä on vähemmistö vastaajista. (*Vahvasti= arvot 6,66–10*). (Taulukko 3). Suurin osa vastaajista (51,1 %, n=23) koki johtajan kohtalaisesti pelottavana. (*Kohtalaisesti= arvot 3,34–6,65*). Hieman yli puolet (56,5 %, n=13) *kohtalaisesti*-vastauksista oli >5. Hieman yli puolet *kohtalaisesti*-luokassa olevista vastaajista kokivat siis johtajan enemmän pelottavana kuin ei-pelottavana. 26,7 % (n=12) vastaajista koki johtajan vähän tai ei lainkaan pelottavana. (*Vähän tai ei lainkaan= arvot 0-3,33*). Tämän frekvenssitaulukon mukaan suurin osa vastaajista ei koe johtajaa merkittävästi pelottavana, mutta ei myöskään täysin ei-pelottavana.

Tutkijan mielestä tämän kappaleen yhteydessä on tärkeää myös nostaa vastaukset liittyen kysymykseen ”Olen kokenut urani aikana uhkailua johtajan osalta.” Tässä kysymyksessä 48,9 % (n=22) vastaajista oli vastannut >5 eli olivat jossain määrin samaa mieltä kysymyksen väitteen kanssa. Näiden vastausten perusteella voi päätellä, että uhkailua voi tapahtua jääkiekko-organisaatioissa. Vaikka toki valtaosa vastaajista oli ainakin jossain määrin eri mieltä väitteen kanssa, 48,9 % on iso osa pelaajia, jotka ovat kokeneet jossain määrin uhkailua.



**Kuvio 2. Haitallisen johtamisen esiintyminen ja vaikutukset pelaajiin -boxplot**



Boxplotista voidaan nähdä, että pelottavaa johtajaa koskevia vastauksia on tullut lähes 0–10 välillä. (Kuvio 2). Näin ollen voidaan päätellä, että vastaajat eivät olleet yksimielisiä, vaan vastaajien kokemukset pelottavista johtajista poikkeavat toisistaan merkittävästi. Vastauksien mediaani on 5, jonka kummallekin puolelle sijoittuu siis sama määrä vastauksia. 50 % vastauksista sijoittuu n. 3,0–6,5 välille. 25 % vastauksista sijoittuu välille 0,5–3,0 ja toiset 25 % välille 6,5–9,5. Tämän boxplotin mukaan suurin osa vastaajista pitää johtajaa kohtalaisesti pelottavana. Suurin osa vastaajista ei siis pidä johtajaa kovin pelottavana, mutta vastaajat eivät myöskään täysin poissulje pelottavuutta.

### 5.1.2. TUNNEKÖYHÄ JOHTAJA

Toinen faktori nimettiin nimellä ”Tunneköyhä johtaja”. (Taulukko 1). Tämä faktori sisälsi kysymyslomakkeen kohdat 2. ”Johtaja vaikuttaa minuun alistavasti ja mitätöivästi.”, 3. ”Johtajalle on helppo puhua.”, 5. ”Johtaja on usein narsistinen.”, 7. ”Johtaja ottaa tunteeni huomioon.”, 8. ”Johtaja käyttää epäeettisiä, itsekkäitä ja omaa etua edistäviä vallankäyttötapoja.”, 9. ”Yritän olla asettumatta johtajan tielle, koska tiedostan hänen valta-asemansa.” Muuttujat 3. ja 7. olivat negatiivisia ja ne käännettiin ennen kuin faktorista tehtiin summamuuttuja. Muuttujat 3. ja 7. ovat siis ”Johtajalle ei ole helppo puhua.” ja ”Johtaja ei ota tunteitani huomioon.” Tämän faktorin muuttujat kuvaavat sitä, kuinka johtaja aliarvioi pelaajaa sekä pitää pelaajaa alempiarvoisena ja jättää tämän tunteet huomiotta.

Reliabiliteettianalyyseissa ”tunneköyhä johtaja”- faktorin Cronbachin alfa oli 0,811, mikä nähdään hyvänä.

Jatkoanalyysia varten ”tunneköyhä johtaja” - faktorista tehtiin summamuuttuja ”Johtaja koetaan tunneköyhänä”. Jatkoanalyysin tavoitteena oli selvittää, kuinka moni vastaajista koki johtajan tunneköyhänä. Jatkoanalyysi toteutettiin frekvenssitaulukoiden avulla.

**Taulukko 4. Johtaja koetaan tunneköyhänä-frekvenssitaulukko**

	Lukumäärä
Vähän tai ei lainkaan	9
Kohtalaisesti	26
Vahvasti	10
Yhteensä	45

Tässä tutkimuksessa 22,2 % (n=10) vastaajista koki johtajan olevan vahvasti tunneköyhä. (Taulukko 4). Tunneköyhyyteen kuuluu esimerkiksi se, että johtajalle ei ole helppo puhua ja johtaja ei ota pelaajan tunteita huomioon. Lisäksi johtaja on usein narsistinen ja vaikuttaa pelaajaan alistavasti ja mitätöivästi. Suurin osa vastaajista (57,8 %, n=26) koki, että johtaja on kohtalaisesti tunneköyhä. *Kohtalaisesti*-vastauksista 61,5 % (n=16) on >5. Hieman yli puolet *kohtalaisesti*-luokan vastaajista kokee johtajan siis enemmän tunneköyhänä kuin ei-tunneköyhänä. 20 % (n=9) vastaajista vastasi, että johtaja on vähän tai ei lainkaan tunneköyhä. Valtaosa vastaajista ei siis pidä johtajia vahvasti tunneköyhinä, mutta eivät myöskään täysin poissulje tunneköyhyyttä.

Boxplotin avulla voi nähdä, että vastauksia johtajan tunneköyhänä kokemiseen on tullut välillä 1–9. (Kuvio 2). Vastaajien kokemukset tunneköyhistä johtajista poikkeavat toisistaan kuten myös pelottavana koetun johtajan vastauksissa. Vastausten mediaani on n. 5,5. 50 % vastauksista sijoittuu n. 3,5–6,5 välille. 25 % vastauksista sijoittuu n. 1–3,5 välille ja toiset 25 % 6,5–9 välille. Tämän mukaan johtajaa ei pidetä kovinkaan tunneköyhänä, mutta johtajan tunneköyhyyttä ei myöskään täysin poissuljeta.

Lisäksi tässä kappaleessa on tärkeää esitellä vastaukset liittyen väitteeseen ”Johtaja ottaa tunteeni huomioon”. Tässä väitteessä 64,4 % vastaajista oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että johtaja ei ota pelaajan tunteita huomioon. 26,7 % vastaajista oli ainakin jossain määrin sitä mieltä, että johtaja ottaa pelaajan tunteet huomioon. Huomattavan pieni osa vastaajista on vastannut, että johtaja ottaa jossain määrin pelaajan tunteet huomioon. Tämän

perusteella voidaan päätellä, että suuri osa pelaajista ei koe johtajan huomioivan heidän tunteitaan.

## 5.2. HAITALLISEN JOHTAMISEN VAIKUTUKSET PELAAJIIN

### 5.2.1. PELAAJIEN NEGATIIVISTEN TUNTEIDEN LISÄÄNTYMINEN HAITALLISEN JOHTAMISEN SEURAUKSENA

Haitallisen johtamisen vaikutusta pelaajiin mitattiin kyselylomakkeen kysymyksissä 12–22. (Liite 1). Haitallisen johtamisen vaikutuksesta pelaajien hyvinvointiin voitiin muodostaa kaksi (2) faktoria. (Taulukko 2).

Ensimmäinen faktori nimettiin ”Pelaajien negatiivisten tunteiden lisääntyminen haitallisen johtamisen seurauksena”. Tähän faktoriin kuuluivat seuraavat muuttujat: 16. ”Koen ahdistusta koskien johtajaa.”, 17. ”Koen vihaa johtajaa kohtaan.”, 19. ”Johtaja vaikuttaa negatiivisesti motivaatiooni.”, 20. ”Johtaja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiini.”, 21. ”Johtaja vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteeni.” Muuttuja 14. ”Koen pelkoa työpaikan menettämisestä ja pyrin siksi miellyttämään johtajaa.” jätettiin tästä faktorista pois, koska se latautui paremmin toiseen faktoriin. Reliabiliteettianalyysissä tämän faktorin Cronbachin alfa oli 0,888, mikä nähdään hyvänä.

Jatkoanalyysia varten pelaajien negatiivisten tunteiden lisääntyminen haitallisen johtamisen seurauksena-faktorista tehtiin luokiteltu summamuuttuja ”Pelaaja kokee enemmän negatiivisia tunteita haitallisen johtamisen seurauksena.”

**Taulukko 5. Pelaaja kokee enemmän negatiivisia tunteita haitallisen johtamisen seurauksena-frekvenssitaulukko**

	Lukumäärä
Vähän tai ei lainkaan	22
Kohtalaisesti	18
Vahvasti	5
Yhteensä	45

Tämän tutkimuksen mukaan 11,1 % (n=5) vastaajista koki haitallisen johtamisen vaikuttavan vahvasti negatiivisten tunteiden lisääntymiseen. 40 % (n=18) vastaajista koki haitallisen johtamisen vaikuttavan kohtalaisesti negatiivisten tunteiden lisääntymiseen. 50 % (n=9) kohtalaisesti-vastaajista oli vastannut <5 eli he eivät koe haitallisen johtamisen lisäävän negatiivisten tunteiden kokemista ainakaan merkittävästi. Huomionarvoista on se,

että suuri osa (48,9 %, n=22) vastaajista koki, että haitallinen johtaja vaikuttaa vain vähän tai ei lainkaan negatiivisten tunteiden lisääntymiseen. (Taulukko 5).

Boxplotista nähdään, että haitallisen johtamisen vaikutus negatiivisten tunteiden lisääntymiseen on saanut vastauksia laajasti välillä 1–10. (Kuvio 2). Boxplotin mukaan vastausten mediaani on n. 3. 50 % vastauksista sijoittui välille 2,1–5,5. 25 % vastauksista sijoittui välille 5,5–10 ja 25 % vastauksista välille 0–2,1. Vastausten jakautumisesta voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista ei koe haitallisen johtamisen vaikuttavan negatiivisten tunteiden lisääntymiseen ainakaan merkittävästi.

### 5.2.2. PELAAJIEN TUNNE ALEMPIARIVOISUUDESTA HAITALLISEN JOHTAMISEN SEURAUKSENA

Toinen faktori nimettiin ”Pelaajien tunne alempiarvoisuudesta haitallisen johtamisen seurauksena”. (Taulukko 2). Tähän faktoriin kuuluivat muuttujat 12. ”Pelkään/Olen joskus pelännyt johtajaa.”, 13. ”Ollessani eri mieltä johtajan kanssa vaikenen tai pyrin sopeutumaan tilanteeseen.”, 14. ”Koen pelkoa työpaikan menettämisestä ja pyrin siksi miellyttämään johtajaa.”, 15. ”Koen saavani tarpeeksi arvostusta työstäni johtajalta.”, 18. ”Koen alemmuuden tunnetta koskien johtajaa.” Tästä faktorista jätettiin pois muuttuja 16. ”Koen ahdistusta koskien johtajaa.”, koska se latautui paremmin toiseen faktoriin. Reliabiliteettianalyysissä tämän faktorin Cronbachin alfa oli 0,704, mikä nähdään riittävänä.

Jatkoanalyysia varten pelaajien tunne alempiarvoisuudesta haitallisen johtamisen seurauksena-faktorista tehtiin luokiteltu summamuuttuja ”Pelaaja kokee olevansa alempiarvoinen haitallisen johtamisen seurauksena.”

**Taulukko 6. Pelaaja kokee olevansa alempiarvoinen haitallisen johtamisen seurauksena-frekvenssitaulukko**

	Lukumäärä
Vähän tai ei lainkaan	8
Kohtalaisesti	28
Vahvasti	9
Yhteensä	45

Tämän jatkoanalyysin mukaan 20 % (n=9) vastaajista koki vahvasti alempiarvoisuutta haitallisen johtamisen seurauksena. 17,8 % (n=8) vastaajista koki olevansa vähän tai ei lainkaan alempiarvoinen haitallisen johtamisen seurauksena. Valtaosa vastaajista 62,2 % (n=28) koki olevansa kohtalaisesti alempiarvoinen haitallisen johtamisen seurauksena. *Kohtalaisesti*-luokan vastauksista 50 % (n=14) oli <5 ja toiset 50 % (n=14) oli >5. Näin ollen voidaan sanoa, että noin puolet (51,1 %, n=23) vastaajista koki siis jossain määrin alempiarvoisuutta haitallisen johtamisen seurauksena. (Taulukko 6).

Pelaajien alemmuuden tunteen yhteydessä on tärkeää nostaa esiin vastaukset liittyen väitteeseen ”Ollessani eri mieltä johtajan kanssa vaikenen tai pyrin sopeutumaan tilanteeseen”. 31,1 % vastaajista oli jossain määrin eri mieltä väitteen kanssa eli he eivät koe vaikenevansa tai sopeutuvansa tilanteeseen, jossa ovat eri mieltä johtajan kanssa. 4,4 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. 64,4 % vastaajista oli jossain määrin samaa mieltä väitteen kanssa eli he kokevat vaikenevansa tai sopeutuvansa tilanteeseen, jos ovat eri mieltä johtajan kanssa. Valtaosa vastaajista kokee siis, että he eivät pysty kertomaan eriäviä mielipiteitä johtajalle.

Boxplotin mukaan voidaan nähdä, että vastauksia on tullut lähes 1–9 välillä. (Kuvio 2). Vastaajat eivät siis ole olleet yksimielisiä myöskään koskien kokemusta haitallisen johtamisen tuomasta alempiarvoisuuden tunteesta. Mediaani on n. 4,5 ja 50 % vastauksista sijoittui 3,5–6,5 välille. 25 % vastauksista sijoittui välille n. 1,2–3,5 ja 25 % vastauksista sijoittui välille n. 6,5–8,5. Boxplotin mukaan vastaajat kokevat kohtalaisesti alemmuuden tunnetta haitallisen johtamisen seurauksena.

### **5.3. HAITALLINEN JOHTAMINEN JÄÄKIEKKOMAAILMASSA AMMATTIJÄÄKIEKKOILIJOIDEN SANAIN**

Avointen vastausten teemoittelun tuloksena pystyttiin erottelemaan neljä (4) toistuvaa teemaa, jotka olivat pelaajan ja johtajan välinen hierarkkisuus, jääkiekkokulttuurin vanhanaikaisuus, erilaisten johtajien esiintyminen sekä johtamisen kehittyminen viime vuosina. Pelaajan ja johtajan välisen hierarkian nähtiin olevan toksinen ja epätasa-arvoinen. Johtaja on ylempiarvoinen ja pelaajan täytyy kunnioittaa johtajaa. Myös pelaajan asema joukkueessa on tärkeä tekijä pelaajan ja johtajan välisessä suhteessa. Jos pelaaja on kokenut ja häntä arvostetaan joukkueessa, voi hän olla tasa-arvoisempi johtajan kanssa kuin joukkueen nuorempi pelaaja. Jos pelaaja rikkoo tämän pelaajan ja johtajan välisen

hierarkiasuhteen ja esimerkiksi kertoo mielipiteitään, voi hän joutua kärsimään. Voi olla esimerkiksi, että pelaajaa ei palkata enää uudestaan.

*”Monet pelaajat eivät asetu johtajan tielle, koska valta-asema. Se kuka uskaltaa itsensä ja muiden puolesta, usein myös itse kärsii.”*

*”Parhaiten menee niillä, jotka vain hiljaa alistuvat ja sanovat sen, mitä johtaja haluaa kuulla – ei sen, mitä on oikeasti mieltä, koska sillä voi olla seurauksia.”*

*”Kuri ja kunnioitus [johtajaa kohtaan] oli kaiken AO. Kunnioitus oli ansaittava ja opittava.”*

*”Harvemmin uskaltaa sanoa omia mielipiteitä johtajalle varsinkin, jos on kokematon tai ei kuulu joukkueen johtaviin pelaajiin.”*

Se, että jääkiekkokulttuuri mahdollistaa haitallisen johtamisen esiintymisen, mainittiin useaan otteeseen avoimissa vastauksissa. Pelaajan ja johtajan välinen hierarkia hyväksytään jääkiekkokulttuurissa ja sitä pidetään jopa ihannoitavana. Puhumattomuus ilmeni myös useissa avoimissa vastauksissa. Nykyinen jääkiekkokulttuuri vaientaa pelaajat. Sekä organisaatiossa toimivalla johtajalla että koko jääkiekkoyhteisöön liittyvällä kulttuurilla on osansa puhumattomuudessa. Johtaja on usein vaikeasti lähestyttävä, eikä pelaajat uskalla sanoa omia mielipiteitään. Mielipiteiden ääneen sanominen voi vaikuttaa siihen, kuinka johtaja kohtelee pelaajaa. Kulttuurisesti kyseessä on laajempi ilmiö, joka ei koske vain yksittäisiä joukkueita. Koko jääkiekkokulttuuri on rakentunut pelaajan ja johtajan väliselle hierarkialle ja pelaaja nähdään suorittavana tekijänä suuressa systeemissä. Pelaajaa, joka sanoo asiat ääneen, voidaan pitää hankalana ja häntä ei välttämättä palkata enää jatkossa.

*”Jääkiekon äijäkulttuuri sekä pedagogisesti kouluttamattomat valmentajat ovat vielä selkeä ongelma.”*

*”On paljon tehtävää varsinkin siinä, että kulttuurin saisi muutettua niin, että pelaajat uskaltaisivat sanoa suuremmin oman mielipiteensä ja johtaja olisi helpommin lähestyttävä.”*

*”Pelaajaa, joka sanoo asiat ääneen, ei välttämättä palkata enää jatkossa. Silti samat ongelmat organisaatiossa säilyy, kun niistä ei uskalleta puhuta.”*

On positiivista, että pelaajat kokivat haitallisten johtajien olevan vähemmistössä jääkiekkomaailmassa. Kuitenkin monilla vastanneilla oli yksittäisiä kokemuksia haitallisesta johtamisesta tai johtajista, jotka johtavat haitallisilla menetelmillä. Näin ollen voi päätellä haitallisen johtamisen olevan vielä oikea ongelma jääkiekko-organisaatioissa. Useissa vastauksissa tuli ilmi, että johtamistapoja on yhtä monia kuin ihmisiäkin ja varsinkin pitkien urien varrelle mahtuu monenlaisia johtajia.

*”Omalla urallani on ainakin tähän asti ollut pääasiassa ihan asiallista johtamista ehkä jotain pientä poikkeusta lukuun ottamatta.”*

*”Kerran olen kohdannut narsistisen valmentajan, jonka johtamistapaan kuului pelolla johtaminen, uhkailu sekä julkinen nöyryyttäminen. Onneksi mainitun kaltaiset ihmistyypit ovat selkeässä vähemmistössä.”*

*”Nähty [2000-luvun aikana] niin paljon erilaista johtamista että sen takia vastaukset olivat vaikeita koska siihen mahtuu diktaattoreita ja nallekarhuja.”*

On myös positiivista, että pelaajat kokivat johtamisen kehittyneen viime vuosina. Osa vastaajista kertoi pelanneensa ensimmäisiä ammattilaissarjan pelejään 2000-luvun alussa, jolloin johtaminen oli todella erilaista verrattuna siihen, mitä se on nykyään 2020-luvulla. Vastauksissa toistui erityisesti johtajien pelaajaläheisempi ja rakentavampi johtaminen, jossa johtajat ottavat pelaajia aikaisempaa enemmän huomioon. Pelaajaläheisempi johtaminen nähdään positiivisena asiana, joka vaikuttaa myös joukkueen tuloksellisuuteen.

*”Viime vuosina kokemukset johtamisesta ovat olleet rakentavampia. Uuden sukupolven myötä vanha koulukunta alkaa hiljalleen uusiutua.”*

*”Johtajuus on mennyt viime vuosina paljon eteenpäin ja se parantaa tuloksiakin kollektiivisesti.”*

*” Mitä lähemmäksi tätä aikaa tulemme, niin nähdään suuri ero myös johtajissa. Johtajista on tullut enemmän pelaajaläheisiä ja pehmeitä.”*

## **5.4. HUOMIOITA TULOKSISTA**

### **5.4.1. PELOTTAVANA KOETUN JOHTAJAN YHTEYS PELAAJAN NEGATIIVISTEN TUNTEIDEN SEKÄ ALEMMUUDEN TUNTEEN LISÄÄNTYMISEEN**

Näiden aiemmin esiteltyjen tulosten lisäksi tutkimuksen aineistolle tehtiin ristitaulukointi, jolla haluttiin kartoittaa mahdollista haitallisen johtamisen ja pelaajien hyvinvoinnin yhteyttä. Pienen otoskoon takia nämä tulokset ovat vain viitteellisiä eikä niitä voi suoraan yleistää.

**Taulukko 7. Ristiintaulukointi ”Johtaja koetaan pelottavana”-summamuuttujalle sekä ”Pelaaja kokee enemmän negatiivisia tunteita haitallisen johtamisen seurauksena”-summamuuttujalle.**

		Pelaaja kokee enemmän negatiivisia tunteita haitallisen johtamisen seurauksena.			Yhteensä
		Vähän tai ei lainkaan	Kohtalaisesti	Vahvasti	
Johtaja koetaan pelottavana.	Vähän tai ei lainkaan	11	1	0	12
	Kohtalaisesti	10	11	2	23
	Vahvasti	1	6	3	10
Yhteensä		22	18	5	45

Ensimmäisenä ristiintaulukointina esitellään ”johtaja koetaan pelottavana” sekä ”pelaaja kokee enemmän negatiivisia tunteita haitallisen johtamisen seurauksena”. (Taulukko 7). Tämän ristiintaulukoinnin mukaan pelaajat, jotka kokivat johtajan vain vähän tai ei lainkaan pelottavana, kokivat myös vähän tai ei lainkaan negatiivisia tunteita liittyen jääkiekkoon (n=11). Lisäksi huomionarvoista on se, että suurin osa (90 % n=9) pelaajista, jotka kokivat johtajan vahvasti pelottavana, kokivat myös jossain määrin lisääntyneitä negatiivisia tunteita. Tämän ristiintaulukoinnin mukaan voisi siis varovasti ehdottaa, että johtajan pelottavana kokemisella sekä negatiivisten tunteiden lisääntymisellä voisi olla yhteys. Kuitenkin pienen otoskoon takia on mahdotonta tehdä suoraa oletuksia tästä yhteydestä.



**Taulukko 8. Ristiintaulukointi ”Johtaja koetaan pelottavana.”-  
summamuuttujalle sekä ”Pelaaja kokee olevansa alempiarvoinen haitallisen  
johtamisen seurauksena”-summamuuttujalle.**

		Pelaaja kokee olevansa alempiarvoinen haitallisen johtamisen seurauksena.			Yhteensä
		Vähän tai ei lainkaan	Kohtalaisesti	Vahvasti	
Johtaja koetaan pelottavana.	Vähän tai ei lainkaan	4	7	1	12
	Kohtalaisesti	4	13	6	23
	Vahvasti	0	8	2	10
Yhteensä		8	28	9	45

Toisena ristiintaulukointina esitellään ”johtaja koetaan pelottavana” sekä ”pelaaja kokee olevansa alempiarvoinen haitallisen johtamisen seurauksena”. (Taulukko 8). Tästä ristiintaulukoinnista nähdään, että kaikki johtajan vahvasti pelottavana kokeneista vastaajista koki ainakin jossain määrin alempiarvoisuutta ( $n=10$ ). Kukaan johtajan vahvasti pelottavana kokeneista vastaajista ei kokenut olevansa täysin ilman alempiarvoisuuden tunnetta. Lisäksi suurin osa (56,5 %,  $n=13$ ) johtajan kohtalaisesti pelottavana kokevista koki myös alempiarvoisuuden tunnetta kohtalaisesti. Vastaajat, jotka kokevat johtajan vain vähän tai ei lainkaan pelottavana, kokevat alempiarvoisuuden tunnetta lähinnä vähän tai ei lainkaan (33,3 %,  $n=4$ ) tai kohtalaisesti (58,3 %,  $n=7$ ). Näin ollen tämän ristiintaulukoinnin mukaan voidaan varovasti ehdottaa, että johtajan pelottavana kokemisella ja pelaajan kokemalla alemmuuden tunteella voi olla yhteys. Pelottava johtaja voi lisätä pelaajien alemmuuden tunnetta. Kuitenkin on huomioitava, että nämä tulokset ovat vain viitteellisiä pienen otoskoon takia.

#### **5.4.2. TUNNEKÖYHÄNÄ KOETUN JOHTAJAN YHTEYS PELAAJAN NEGATIIVISTEN TUNTEIDEN SEKÄ ALEMMUUDEN TUNTEEN LISÄÄNTYMISEEN**

**Taulukko 9. Ristiintaulukointi ”Johtaja koetaan tunneköyhänä”-summamuuttujalle sekä ”Pelaaja kokee enemmän negatiivisia tunteita haitallisen johtamisen seurauksena”-summamuuttujalle.**

		Pelaaja kokee enemmän negatiivisia tunteita haitallisen johtamisen seurauksena.			
		Vähän tai ei lainkaan	Kohtalaisesti	Vahvasti	Yhteensä
Johtaja koetaan tunneköyhänä.	Vähän tai ei lainkaan	9	0	0	9
	Kohtalaisesti	12	13	1	26
	Vahvasti	1	5	4	10
Yhteensä		22	18	5	45

Tämän ristiintaulukoinnin merkittävimpana tuloksena voidaan nostaa esille se, että jos johtaja koettiin vain vähän tai ei lainkaan tunneköyhänä, pelaajat kokivat vain vähän tai ei lainkaan negatiivisten tunteiden lisääntymistä liittyen jääkiekkoon (n=9). (Taulukko 9). Lisäksi vastaajat, jotka kokivat johtajan kohtalaisesti tunneköyhänä, kokivat pääosin vain vähän tai ei lainkaan (46,2 %, n=12) tai kohtalaisesti (50 %, n=13) negatiivisten tunteiden lisääntymistä. Vastaajat, jotka kokivat johtajan vahvasti tunneköyhänä, kokivat negatiivisten tunteiden lisääntymistä pääosin kohtalaisesti (50 %, n=5) tai vahvasti (40 %, n=4). Tämän ristiintaulukoinnin pohjalta voidaan nähdä mahdollista yhteyttä koetun johtajan tunneköyhyyden sekä negatiivisten tunteiden lisääntymisen välillä. Kuitenkin pienen otoskoon takia yleistyksiä ei voida tehdä.

**Taulukko 10. Ristiintaulukointi ”Johtaja koetaan tunneköyhänä.”-summamuuttujalle sekä ”Pelaaja kokee olevansa alempiarvoinen haitallisen johtamisen seurauksena”-summamuuttujalle.**

		Pelaaja kokee olevansa alempiarvoinen haitallisen johtamisen seurauksena.			
		Vähän tai ei lainkaan	Kohtalaisesti	Vahvasti	Yhteensä
Johtaja koetaan tunneköyhänä.	Vähän tai ei lainkaan	1	7	1	9
	Kohtalaisesti	7	14	5	26

Vahvasti	0	7	3	10
Yhteensä	8	28	9	45

Viimeisessä ristiintaulukoinnissa nähdään, että johtajan vahvasti tunneköyhänä kokeneet kokivat alempiarvoisuutta kohtalaisesti (70 %, n=7) tai vahvasti (30 %, n=3). Johtajan kohtalaisesti tunneköyhänä kokeneet kokivat alempiarvoisuutta pääosin kohtalaisesti (53,8 %, n=14), mutta myös vähän tai ei lainkaan (26,9 %, n=7) sekä paljon (19,2 %, n=5). Vastaajat, jotka kokivat johtajan vain vähän tai ei lainkaan tunneköyhänä, kokivat alempiarvoisuutta pääosin kohtalaisesti (77,8 %, n=7). Näin ollen tämän viimeisen ristiintaulukoinnin pohjalta ei voida nähdä yhteyttä johtajan tunneköyhyyden ja pelaajan alempiarvoisuuden kokemuksen välillä. (Taulukko 10).

## 6. POHDINTA

### 6.1. TULOKSIEN TARKASTELU JA MERKITTÄVYYS

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan voidaan päätellä, että haitallista johtamista mahdollisesti ilmenee jääkiekko-organisaatioissa. Vastaajista osa oli kokenut haitallista johtamista jossain vaiheessa uransa. Haitallisen johtamisen ilmenemisen muotoja ovat johtajan uhkaava ja pelottava käytös ja olemus sekä johtajan tunneköyhyys ja pelaajan huomioon ottamisen puuttuminen. Vastaajista osa piti johtajaa pelottavana ja jopa melkein puolet vastanneista oli kokenut uransa aikana ainakin jossain määrin uhkailua johtajan osalta. Lisäksi tässä tutkimuksessa vastaajien kokemukset pelottavista johtajista vaihtelivat merkittävästi keskenään. On siis huomionarvoista, että vastaajien seassa on myös niitä, jotka kokevat jääkiekkojohtajan pelottavana.

Tässä tutkimuksessa haitallisen johtamisen ”pelottava johtaja”-muotoa merkittävämpi ongelma oli johtajan tunneköyhyys. Aiemmissa tutkimuksissa on myös saatu saman suuntaisia tuloksia erityisesti johtajan tunneköyhyyteen sekä pelaajan huomioimisen puutteeseen liittyen. Esimerkiksi Roslund, Bertram ja Konttinen (2018) tutkimuksessa nähtiin, että ammattijääkiekkoilijat kaipasivat uransa aikana enemmän institutionaalista tukea. Lisäksi Konttinen, Mononen ja Jaakola (2020) tutkimuksessa todettiin, että pelaajista ainoastaan 5 % pyysi kauden aikana tukea päävalmentajaltaan. Koh-Tanin tutkimuksen (2011) mukaan urheilijat kokevat urheiluseuran ja urheilijan välisen viestinnän yksisuuntaisena ja tehottomana. Turunen (2016) mukaan urheilijat kokevat usein, että heidän

mielipiteillään ei ole väliä. Myös tässä tutkimuksessa valtaosa vastaajista koki, että pelaaja ei voi kertoa mielipiteitään johtajalle varsinkaan, jos mielipiteet eriävät johtajan mielipiteistä. Näiden aiempien tulosten sekä tämän tutkimuksen tuloksien varjolla voidaan siis päätellä, että jääkiekkojohtajilla on taipumusta olla vaikeasti lähestyttäviä sekä harvoin empaattisia pelaajia kohtaan. Lisäksi voidaan todeta, että pelaajat eivät saa tarvitsemaansa tasavertaista vuorovaikutusta johtajan kanssa.

Huomionarvoista on se, että vaikka haitallista johtamista esiintyy jääkiekkoorganisaatioissa, tämän tutkimuksen mukaan se ei vaikuta pelaajien hyvinvointiin merkittävästi. Tämän tutkimuksen mukaan se ei lisää merkittävästi pelaajien kokemia negatiivisia tunteita. Aiemmissä tutkimuksissa (ks. Hämäläinen 2003) on huomattu, että kilpailumenestyksen varjolla pelaajat ovat valmiita hyväksymään johtajan muutoin tuomittava toiminta. Tässä tapauksessa voi olla myös niin, että pelaajat hyväksyvät esiintyvän haitallisen johtamisen vedoten vanhanaikaiseen jääkiekkokulttuuriin ja kilpailumenestykseen. Tässä tutkimuksessa noin puolet vastaajista koki, että haitallinen johtaminen lisää jossain määrin alemmuuden tunnetta. Alemmuuden tunteen kokeminen voi mahdollisesti vaikuttaa myös negatiivisesti pelaajien motivaatioon sekä työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen ja näin ollen siihen täytyy suhtautua vakavuudella. Kuitenkin puolet vastaajista koki, että haitallinen johtaminen ei lisää alemmuuden tunnetta. Täytyy ottaa huomioon, että kyselyyn vastasi mahdollisesti monen ikäisiä pelaajia. Jos pelaaja on kokenut vanhempi pelaaja, hän voi olla tasa-arvoisempi johtajan kanssa kuin nuoremmat kokemattomat pelaajat ja näin ollen haitallinen johtaminen ei vaikuta kokeneeseen pelaajaan yhtä negatiivisesti kuin nuorempaan pelaajaan. Tämä voisi myös selittää alemmuuden tunteen kokemisen vastausten vaihtelua. Pienen vastaajamäärän takia nämä tulokset ovat tulkinnanvaraisia ja on vaikeaa vetää suoria johtopäätöksiä haitallisen johtamisen ja pelaajien hyvinvoinnin välille.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että haitallinen johtaminen on mahdollista jääkiekon vanhanaikaisen kulttuurin takia. Kulttuurissa olevat arvot ja oletukset mahdollistavat pelaajan ja johtajan välisen hierarkian. Oletus jääkiekkokulttuurissa on, että johtaja ja pelaaja ovat eriarvoisia organisaatiossa ja näin ollen johtaja saa käyttää valta-asemaansa pelaajaan. Johtaja voi olla vaikeasti lähestyttävä, jolloin pelaajan on vaikeaa hierarkiassa alempiarvoisena kertoa mielipiteitään johtajalle. Lisäksi pelaajia leimaa häpeä heikkoudesta. Jos pelaajan mielipide eriää johtajan tai koko organisaation linjauksesta, hänen voidaan nähdä olevan vain heikko tai joukkueeseen sopeutumaton. Tuhoavaa

johtamista edistävästä ympäristöistä puuttuu tyypillisesti kollektiivinen toiminta, jolla työyhteisön jäsenet käsittelisivät johtamiseen liittyviä epäkohtia. (Rautava 2020, Hoffrén 2019.) Näin myös jääkiekko-organisaatioissa. Jääkiekkokulttuuri vaientaa pelaajat. Pelaajat eivät voi puhua organisaatiossa olevista epäkohdista ilman pelkoa seurauksista. Pelaajaa, joka sanoo asiat ääneen, pidetään hankalana ja häntä ei välttämättä palkata enää jatkossa.

Tutkimuksen vastausten pohjalta voidaan uskoa, että johtaminen on vähentynyt huomattavasti vuosien aikana ja jääkiekkokulttuuri on muuttumassa ihmislähtöisemmäksi sekä pehmeämmäksi. Myös aiemmissa tutkimuksissa on huomattu urheilujohtamisen kehittyminen (ks. Pietikäinen 2019, Nikander 2020). Nykyään valmennus nähdään ihmisten ja yhteisön kautta rakentuvana kokonaisuutena, jonka olennaisena osana on tiimin kommunikaatio. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että kehittyneen jääkiekkojohtamisen nähdään vaikuttavan positiivisesti myös organisaation tulokseen. Voidaan siis olettaa, että ihmislähtöinen johtaminen vaikuttaa lisäämällä pelaajien hyvinvointia, mikä mahdollistaa pelaajien paremman suoritustason.

## 6.2. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksille on asetettu kriteerejä, joita noudattamalla tutkimus on luotettava ja eettinen. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti vastaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksen mittausten avulla onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetti tutkii sitä, kuinka sattumanvaraisia saadut tulokset ovat. Korkea sattumanvaraisuus tarkoittaa alhaista reliabiliteettia ja päinvastoin. (Heikkilä 2014.)

**Taulukko 11. Peittomatriisi**

Tutkimuskysymys	Teoreettinen viitekehys	Kyselylomakkeen kysymykset	Tulokset
Miten haitallinen johtaminen esiintyy suomalaisessa ammattijääkiekkoilussa?	2.6., 3.3.	1–11	5.1., 5.3.
Miten haitallinen johtaminen vaikuttaa pelaajien hyvinvointiin?	2.4., 3.3.	12–22	5.2., 5.3., 5.4.

Tutkimuksessa käytettiin peittomatriisia (Taulukko 11), joka havainnollistaa tutkimuksen alakysymysten, teoreettisen viitekehyksen, kyselyn kysymysten sekä tutkimustulosten välistä yhteyttä. Selkeä tavoitteenasettelu ja sen havainnollistaminen peittomatriisin avulla sekä käytettyjen käsitteiden tarkka määrittely edistivät tutkimuksen validiteettia. (Heikkilä 2014.)

Vastausten keruussa käytettiin Webropol-verkkokyselylomaketta. Kyselylomakkeissa riski väärinymmärryksiin on suuri. Onkin tärkeää suunnitella lomake huolellisesti, jotta vastaaja eivät ymmärrä kysymyksiä väärin. Lisäksi vastausvaihtoehtojen kanssa on tärkeää olla tarkka. Tässä tutkimuksessa käytettiin 0-10 liukuvaa asteikkoa, jossa 0=*täysin eri mieltä* ja 10=*täysin samaa mieltä*. Näin välttyttiin ”*en osaa sanoa*” – vastauksilta. Muutamat vastaajista koki, että heidän oli vaikeaa vastata kysymyksiin liukuvalla asteikolla, koska heillä oli ollut niin monia erilaisia valmentajia vuosien varrella. Heidän mielestään oli mahdotonta arvioida monia eri valmentajia yhdellä asteikon numerolla. He olivat kuitenkin tarkentaneet vastauksiaan avoimiin kysymysboxeihin, mikä oli hyödyllistä tutkimuksen kannalta.

Kyselytutkimuksessa validiteetti voi heikentyä vastaajien valehtelun seurauksena. Käsitellessä arkaluontoisia aiheita, kuten koettua haitallista johtamista, voi vastaajille herätä houkutus valehdella kokemuksistaan. (Heikkilä 2014.) Arkaluontoisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa tarjottiin täysi anonymiteetti eikä tutkimuksessa kysytty mitään taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta tai paikkakuntaa, jotka voisivat edistää vastaajien tunnistamista. Anonymiteetin edistämisen myötä tutkija uskoo myös, että vastaajat ovat vastanneet kyselytutkimukseen rehellisesti omien kokemusten pohjalta eikä tutkimuksen validiteetti heikentynyt.

Validiteettia lisättiin myös saatekirjeen avulla, jossa kerrottiin avoimesti tutkimuksen tarkoituksesta sekä siitä, kuinka kyselyyn vastataan. Saatekirjeessä kerrottiin myös, että kyselyn tuloksia ei käytetä muuhun kuin tähän tutkimukseen ja anonymiteetti säilytetään. Tutkimuksen kohderyhmä on ammattinsa takia julkisessa asemassa ja tämän takia oli erityisen tärkeää, että heidän anonymiteettinsa säilytettiin. Vastaajan henkilöllisyyttä ei voitu missään tutkimuksen vaiheessa yhdistää hänen antamiin vastauksiinsa.

Tutkimuksen reliabiliteettia olisi voitu lisätä kontrollikysymysten avulla, joissa samaa asiaa kysytään vastaajalta useasti eri muodoissa (Heikkilä 2014). Tässä tutkimuksessa tätä ei

kuitenkaan käytetty, koska kyselylomake pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä vastaajien mielenkiinnon ja vastaushalukkuuden ylläpitämiseksi.

Tutkimuksen on tärkeää olla luotettavan lisäksi eettinen. Tutkijan tulee toimia tutkimusprosessin ajan hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tässä tutkimuksessa eettiset käytännöt huomioitiin koko tutkimuksen ajan. Tutkijan motiivi oli tutkia suomalaisten ammattijääkiekkoilijoiden kokemaa johtamista sekä näin ollen edistää suomalaisten ammattijääkiekkoilijoiden työhyvinvointia. Lisäksi motiivina on levittää tietoa suomalaisten ammattijääkiekkoilijoiden kokemasta johtamisesta.

Aiempaa teoriaa tutkittaessa ja viitattaessa, tässä tutkimuksessa on käytetty asianmukaisia viittaussalleja. Näin aiempien tutkimuksien tekijät ovat saaneet ansaitsemansa kunnian tehdystään työstä. Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti erilaisia lähdetyyppisiä ja viitattiin sekä kansainvälisiin että kotimaisiin tutkimuksiin. Tieteellisten julkaisuiden lisäksi mukana oli myös ajankohtaisia uutisia ja artikkeleita. Laajalla lähdekirjallisuudella luotettavuutta ja teoreettisen viitekehyksen puolueettomuutta pyrittiin lisäämään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen tuloksia ei vääristetty esimerkiksi lisäämällä keinotekoisia vastauksia tai vääristelemällä jo olemassa olevia vastauksia. Tuloksia on saatu vain Webropol-kyselyn avulla. Tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Tutkimusta varten saatua dataa käsiteltiin luottamuksellisesti. Niitä ei käytetty tutkimuksen ulkopuolisiin tarkoituksiin ja ne hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tutkimuksen luotettavuutta edistää suuri vastaajien määrä, korkea vastausprosentti ja otoksen edustavuus. Luvussa 3.2. esitetyistä syistä johtuen tutkimuksen vastaajamäärä (n=45) oli korkeintaan tyydyttävä, joka heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Matemaattisena suosituksena havaintoja olisi oltava vähintään viisi kertaa enemmän kuin faktorianalyysiin valittuja muuttujia (Silén 2021). Tässä tutkimuksessa havaintoja on vain 2,25-kertainen määrä muuttujiin nähden. Kun vastaajamäärä on alhainen, sattuman osuus lisääntyy ja tutkimuksen tuloksien yleistettävyyden heikkenee. Vastaukset saatiin Suomen jääkiekkoilijat ry:n postituslistan kautta sekä omien kontaktien kautta, joten kaikki vastaajat ovat ammattijääkiekkoilijoita eikä tiettyä ikää tai paikkakuntaa ole painotettu tutkijan toimesta. Tämä lisää tutkimuksen edustavuutta. (Heikkilä 2014.)

### 6.3. HAITALLISESTA JOHTAMISESTA TOIVOTTUUN JÄÄKIEKKOJOHTAMISEEN

Haitallisesta johtamisesta ja sen aiheuttamista negatiivisista vaikutuksista voi kuitenkin päästä eroon. Ihmiset kaipaavat johtajia, jotka arvostavat heitä ja näkevät heidän potentiaalinsa sekä edistävät näin heidän henkistä hyvinvointiaan. On tärkeää, että johtaminen tapahtuu työntekijöiden kanssa samalla tasolla. Tämän päivän johtajalta vaaditaan kokonaisvaltaista läsnäoloa ja sitä, ettei urheilijaa voi käsitellä pelkästään suorittavana tekijänä, vaan myös ihmisenä (Pietikäinen 2019, Muttilainen 2014). Johtajan tehtävä on osoittaa arvostusta valmennettavan ponnisteluille, kehittymiselle ja vahvuuksien käyttämiselle. On tärkeää, että johtaja arvostaa valmennettavan ajatuksia ja asiantuntemusta ja osoittaa mielenkiintonsa näitä kohtaan. (Pajarinen 2018; viitattu lähteeseen: Ristikangas & Grünbaum 2016.) Hyvä johtaja on empaattinen, hänellä on elämäkokemusta sekä tietoon pohjautuvaa ammattitaitoa (Pietikäinen 2019).

Nykypäivän ihanteena on moderni kaksisuuntainen johtamistapa, jossa johtajuus on jaettu useammalle taholle tiimityön muodossa. Johtajuuden jakautuminen korostaa rekrytoinnin merkitystä. On tärkeää, että rekrytointi on onnistunutta ja jokaiseen tehtävään on valittu parhaat mahdolliset ammattilaiset. Tehtävät tulee jakaa siten, että jokaisen vastuualue on selkeä ja tuntuu itselle sopivalta. (Pietikäinen 2019.)

Esimerkiksi autonomis-supportiivinen johtamiskäyttäytyminen on nähty tehokkaana ja terveenä tapana johtaa urheilijoita. Se sisältää vaihtoehtojen tarjoamista, itsereflektion tukemista, haasteisiin kannustamista, palautteen antamista ilman ihmisen arvostelua sekä tunteiden huomioimista ja yhteistyön mahdollistamista. (Turunen 2016; viitattu lähteeseen: Conroy & Coatsworth 2007, s. 673.) Lisäksi autenttinen johtaminen on nähty tehokkaana tapana johtaa organisaatioita. Se lisää alaisten itsetietoisuutta ja -ohjautuvuutta, työtyytyväisyyttä, tuloksellisuutta sekä muun muassa psyykkistä kapasiteettia ja luovuutta (Minjung ym. 2020; viitattu lähteeseen: esim. Luthans, Youssef & Avolio 2015, Zubair & Kamal 2015, Woolley ym. 2011).

Blomqvist, Mononen & Hämäläinen (2020) tutkimuksen mukaan lähes kaksi kolmesta (62 %) valmentajasta on osallistunut valmentajakoulutukseen edellisen vuoden aikana. Koska koulutukseen osallistuminen on ainakin tämän tutkimuksen mukaan ollut melko aktiivista, voisi päätellä, että valmentajat olisivat halukkaita oppimaan ihmislähtöisempää ja positiivisempää johtamista.



Mahdollista organisaatiossa esiintyvää haitallista johtamista voi lieventää erilaisilla työpaikalla sovelletuilla henkilöstöjohtamisen keinoilla, kuten oikeudenmukaisella kohtelulla, työntekijän autonomisella työnkuvalla ja työpaineen hallinnalla. Nämä ovat tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työkykyyn ja sairauspoissaoloihin. (Hoffrén 2019; Ojala ym. 2017, s. 30–31.)

Aiempien tutkimuksien tutkijoiden keskuudessa (ks. esim. Kaski ym. 2020) on nostettu esiin, että valmentajien ja muiden organisaatiossa toimivien ammattilaisten osaamista tulisi parantaa. Palautteen vastaanottaminen on olennainen osa valmentajan kehittymistä. Jotta johtaminen toimii, on valmentajan sekä annettava palautetta, että vastaanotettava sitä. Rakentavasti otettu palaute todennäköisesti luo palautteen antajalle halun antaa palautetta useamminkin, mikä palvelee kummankin osapuolen kehittymistä. Palautteen sävyyn voi myös itse vaikuttaa antamalla enemmän myönteistä palautetta. Mitä enemmän myönteistä palautetta antaa, sitä enemmän sitä saa myös takaisin. (Pajarinen 2018; viitattu lähteeseen: Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, Juuti 2006.)

Työnohjaus voisi olla potentiaalinen lisäys osaksi jääkiekko-organisaatioiden toimintaa. Työnohjausta käytetään yhtenä välineenä vastata nykyisen asiantuntijatyön haasteisiin (Koski 2019). Työnohjausta vaaditaan aloilla, joissa työntekijät kokevat suurta kuormitusta (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012). Näin ollen jääkiekko-organisaatioiden voidaan olettaa sopivan työnohjauksen piiriin. Jääkiekkoseuroissa käytetään henkistä valmennusta ja psykologeja, mutta ei työnohjausta (Oinonen 2020). Työnohjaus on työn, sen tekemisen tavan ja työntekijöiden kehittämistä. Työnohjauksen prosessissa tarkastellaan työssä syntyneitä kokemuksia ja ajatuksia, joita tulkitaan eri näkökulmista. (Kallasvuo ym. 2012.) Työnohjaus sekä mentorointi toimivat oivallisina välineinä organisaation tavoitteiden sekä urheilutoiminnan linjauksen kirkastamisessa (Koski 2019). Työnohjauksen avulla valmentaja sekä valmennettavat voivat laajentaa ajatusmallejaan sekä reflektoida omia toimintatapoja myös muiden näkökulmista. Jääkiekko-organisaatioissa työnohjaajan tehtävä olisi arvioida ja kehittää seuran toimintaa nimenomaan työnohjauksen näkökulmasta ja olla linkki pelaajien ja valmennuksen välillä (Oinonen 2020).

Työnohjauksen hyötyjä on nähty monilla eri aloilla. Työnohjauksella on myönteistä vaikutusta muun muassa työn laatuun, tehokkuuteen, ammatilliseen kasvuun sekä esimiestyön kehittämiseen. Lisäksi työnohjaus voi tukea jääkiekkoilijan ammatti-

identiteetin ehjää rakentumista ja näin ollen ennaltaehkäistä urheilijaidentiteetin valtaotetta. (Kallasvuo ym. 2012.) Työohjauksesta ja mentoroinnista voisi olla merkittävää hyötyä myös valmentajille, jotka kaipaavat tukea. Valmentajat kokevat usein kovia paineita siitä, että heidän täytyisi tietää avaimet menestykseen, mutta heidän tuen tarpeensa jää usein organisaatiossa huomiotta (Pietikäinen 2019, Oinonen 2020). Työnohjauksen ja mentoroinnin on nähty edistävän valmentajana kehittymistä. Jones, Harris & Miles (2009) toteavat, että mentorointi sekä koulutus on valmentajan kehittymisen kannalta tärkein yksittäinen asia. (Koski 2019.) Näin ollen työnohjauksesta ja mentoroinnista voisi olla hyötyä myös valmentajille.

Tämän tutkimuksen tuloksien pohjalta on perusteltua tutkia jääkiekkojohtamista lisää. Tämän tutkimuksen edustavuutta varjosti pieni otoskoko, joten olisi tärkeää tehdä samansuuntaista tutkimusta suuremmalla otoskolla. Suurempi otoskoko mahdollistaisi esimerkiksi ristiintaulukointien paremman toteuttamisen, jolla voitaisiin saada merkittävää tietoa haitallisen johtamisen sekä pelaajien hyvinvoinnin yhteydestä. Erityisesti olisi tärkeää tehdä laajempaa tutkimusta haitallisen johtamisen vaikutuksesta pelaajien hyvinvointiin. Olisi mielenkiintoista nähdä tutkimuksia erityisesti valmentajan ja pelaajan vuorovaikutuksesta sekä sen vaikutuksesta pelaajien hyvinvointiin, identiteettiin ja motivaatioon. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia haitallisen johtamisen vaikutuksia pelaajien fyysiseen hyvinvointiin. Aiemmissä tutkimuksissa (ks. esim. Hoffrén 2011 ja Rautava 2020) on huomattu, että haitallisesta johtamisesta johtuva pelko voi esiintyä fyysisinä oireina. Olisikin mielenkiintoista nähdä, jos pelaajat eivät tunnista henkistä kuormaansa ja se ilmeneekin vain fyysisen rasituksen oireina. Ammattiurheilussa fyysisen rasituksen oireista on helppo syyttää harjoittelua tai raskasta pelitahtia, joten olisi mielenkiintoista nähdä kuinka suuri osa fyysisen rasituksen oireista voisikin johtua haitallisesta johtamisesta.

## LÄHTEET

Aarresola Outi (2020). Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHUn julkaisusarja, nro 70. Luettavissa: [https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020\\_aar\\_tutkimuksi\\_sel29\\_73189.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_aar_tutkimuksi_sel29_73189.pdf) .

Luettu: 18.10.2020

Blomqvist Minna, Mononen Kaisu & Hämäläinen Kirsi (2020). Valmentajakysely 2019. Kihun julkaisusarja nro 71. Luettavissa: [https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020\\_blo\\_valmentaja\\_sel99\\_53976.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_blo_valmentaja_sel99_53976.pdf) .

Luettu: 1.2. 2021

Buchanan David A., Parry Emma, Gascoigne Charlotte & Moore Ciara (2013). Are Healthcare Middle Management Jobs Extreme Jobs?. *Journal of Health Organization and Management*, 27 (5), s. 646–664). Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2012-0183>. Luettu: 30.6.2020

Heikkilä Tarja (2014). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hellanto Riku & Mertaranta Anssi (2021). Suomalaiskiekkoilija taisteli pitkään vaietun ongelman kanssa, kunnes havahtui totuuteen – "Et halua näyttää kenellekään olevasi heikko". MTV Uutiset. Luettavissa:

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/suomalaiskiekkoilija-taisteli-pitkaan-vaietun-ongelman-kanssa-kunnes-havahtui-totuuteen-et-halua-nayttaa-kenellekaan-olevasi-heikko/8056222> .

Luettu: 9.2.2021

Hemming Mia (2015). Lähisuhdeväkivalta kannattaa ottaa puheeksi. Haaste 4/2015.

Luettavissa:

<https://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste42015/lahisuhdevakivaltakannattaaottaa-puheeksi.html> . Luettu: 27.1.2021

Hirvonen Hinni (2020). Jääkiekkoilijan riita Loimaan kassan kanssa johti lainmuutoksiin – nyt lomautetut urheilijat putoavat peruspäivärahan varaan, eikä ongelmaa ratkaise yksi huippu-urheilulaki. Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-11285358> . Luettu: 28.1.2021

Hoffrén Minna, Laulainen Sanna, Hujala Anneli & Rissanen Sari (2017). Käsitemanalyysi tuhoavasta johtamisesta. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura. Hallinnon tutkimus, 36 (1), s. 5–20. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2483213>. Luettu: 25.6.2020

- Hoffrén Minna (2011). Pelolla johdetut: Kuvauksia johtamisen vallankäytöstä terveydenhuollon työyhteisöissä. Itä-Suomen yliopisto. Luettavissa: [https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110137/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110137.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110137/urn_nbn_fi_uef-20110137.pdf) .  
Luettu: 15.10.2020
- Hoffrén Minna (2019). Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Itä-Suomen yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3029-3>. Luettu: 18.10.2020
- Hämäläinen Kirsi (2003). Enemmän kuin valmentaja? Valmentaja urheilijoiden kirjoituksissa. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/9434/G0000253.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Luettu: 16.10.2020
- Jääsoturit (2016). Dokumenttisarja. Ohjaus Yli-Suvanto Tomi. Viaplay-verkkopalvelu. Katsottavissa: <https://viaplay.fi/sarjat/jaasoturit> . Katsottu: 23.1.2021
- Kallasvuo Anita, Koski Arja, Kyrönseppä Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis. (2012). Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kaski Satu, Arvinen-Barrow Monna, Kinnunen Ulla & Parkkari Jari (2020). Miten huippu-urheilijan mieli voi? Nykyisten ja entisten huippu-urheilijoiden henkinen hyvinvointi Suomessa. Luettavissa: [https://www.lts.fi/media/lts\\_julkaisut/lts\\_selvityksia/lts\\_huippu-urheilijan\\_mieli.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/lts_huippu-urheilijan_mieli.pdf) . Luettu: 14.1.2021
- Konttinen Niilo, Monola Kaisu & Jaakola Topi (2020). Kuormittavuustekijät, koettu stressi, työtyytyväisyys ja sosiaaliset tukiverkostot ammattilaisjäähkiekkoilijan arjessa. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHUn julkaisusarja, nro 72.  
Luettavissa: [https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020\\_kon\\_kuormittav\\_sel45\\_52629.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2020_kon_kuormittav_sel45_52629.pdf)  
Luettu: 18.10.2020
- Koski Herkko (2019) Työnohjaus ja mentorointi jääkiekko-organisaation johtamisen välineenä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264345/Koski%20Herkko.pdf?sequence=2&isAllowed=y> . Luettu: 17.2.2021
- Kuettel Andreas, Larsen C. H. (2019). Risk and protective factors for mental health in elite athletes: a scoping review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 13 (1),

2020, s. 231–265. Luettavissa:

<http://dx.doi.org.ezproxy.ulapland.fi/10.1080/1750984X.2019.1689574>. Luettu: 29.12.2020

KvantiMOTV (2004). Eksploratiivinen faktorianalyysi. Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html#esimerkki1>. Luettu: 20.3.2021

KvantiMOTV (2014). Faktorianalyysi - SPSS-harjoitus 1. Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/faktori/harjoitus1.html>. Luettu: 4.5.2021

Laki urheilijan tapaturma- ja eläketurvasta 276/2009. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090276>. Luettu: 20.1.2021

Liikuntalaki 390/2015. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>. Luettu:

20.1.2021

Lundqvist Carolina (2011). Well-being in competitive sports—The feel-good factor? A review of conceptual considerations of well-being. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 4 (2), s. 109–127, Luettavissa:

<http://dx.doi.org.ezproxy.ulapland.fi/10.1080/1750984X.2011.584067>. Luettu: 16.12.2020

Lämsä Jari (2020). Urheileminen ammattimaistuu – entä sitten. KIHU - Blogi. Luettavissa:

<https://kihu.fi/blogi/urheileminen-ammattimaistuu-enta-sitten/>. Luettu: 31.1.2021

Merikivi Lauri (2019). Menestyksen rakentuminen – Ammattijääkiekkoilijoiden näkökulmia valmentajan vaikutuksesta joukkueen menestymiseen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/260873/Merikivi%20Lauri.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu: 3.12.2020

Metsäpelto Riitta-Leena & Feldt Taru (2009). Meitä on moneksi: persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus

Minjung Kim, Young DoKim & Hyun-Woo Lee (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, 23 (5), s. 964–977. Luettavissa:

<https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.008>. Luettu: 10.12.2020

- Mirehie Mona, & Gibson Heather J. (2020). Women's participation in snow-sports and sense of well-being: A positive psychology approach. *Journal of Leisure Research*, 51 (4), s. 397–415. Luettavissa: <http://dx.doi.org.ezproxy.ulapland.fi/10.1080/00222216.2019.1702485>. Luettu: 15.12.2020
- Morris Laura M., Twilley Danny, Sidman Cara L., Adamczyk Hannah, Gasell Zoe & Plemmons Karly (2020). An exploration of subjective wellbeing. *The Sport Journal*, 41 (2). Luettavissa: <http://thesportjournal.org/article/student-athletes-an-exploration-of-subjective-wellbeing/>. Luettu: 16.12.2020
- Mustonen Sami (2016). Talvilajien yksilöurheilijoiden uratarinoita – kerronnallinen tutkimus huippu-urheilijoiden siirtymästä urheilu-uralta työelämään. Lapin yliopisto. Luettavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62507/Mustonen.Sami.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu: 18.10.2020
- Mutttilainen Kimmo (2014). Urheilijat havaitsevat masennusoireensa usein liian myöhään. *Yle Urheilu*. Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-7536469>. Luettu: 20.10.2020
- Mäkinen Jarmo, Lämsä Jari & Pusa Sanna (2018). Huippu-urheilun arvostus ja lajien seuraaminen; väestökyselyn 2018 tuloksia. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU nro 63. Luettavissa: [https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2018\\_mki\\_huippu-urh\\_sel20\\_42699.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2018_mki_huippu-urh_sel20_42699.pdf). Luettu: 14.1.2021
- Nikander Aku 2020. Urheilijan mielenterveyden ja hyvinvoinnin tukeminen. Huippu-urheilua tiedolla vai tuurilla – podcast. KIHU & Training room Jyväskylä. Kuunneltavissa: <https://kihu.fi/podcast/podcast-urheilijan-mielenterveyden-ja-hyvinvoinnin-tukeminen/>. Kuunneltu: 17.2.2021.
- Oinonen Juha (2020). Liigan urheilujohtajien on syytä miettiä parempia käytäntöjä – Pelaajien ja valmentajien stressi myrkkyyä työhyvinvoinnille. *Jatkoaika.com*. Luettavissa: [https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Liigan-urheilujohtajien-on-syyt%C3%A4-mietti%C3%A4-parempia-k%C3%A4yt%C3%B6j%C3%A4-%E2%80%93-Pelaajien-ja-valmentajien-stressi-myrkkyy%C3%A4-ty%C3%B6hyvinvoinnille/225242](https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Liigan-urheilujohtajien-on-syyt%C3%A4-mietti%C3%A4-parempia-k%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6j%C3%A4-%E2%80%93-Pelaajien-ja-valmentajien-stressi-myrkkyy%C3%A4-ty%C3%B6hyvinvoinnille/225242). Luettu: 10.12.2020
- Ojajarvi Sanna & Valtonen Sanna (2016). Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. *Liikuntatieteellisen Seuran tutkimuksia ja selvityksiä* nro 13. Luettavissa:

[https://www.lts.fi/media/lts\\_julkaisut/lts\\_selvityksia/hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf](https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf) . Luettu: 11.1.2021

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2016). Seura-ammattilaisen palkkaaminen – askeleet onnistumiseen. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. Luettavissa: [https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/seura-ammattilaisen\\_palkkaaminen.pdf](https://storage.googleapis.com/valo-production/2016/12/seura-ammattilaisen_palkkaaminen.pdf) . Luettu: 20.12.2020

Padilla Art, Hogan Robert & Kaiser Robert B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18 (2007), s. 176–194. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/222521379\\_The\\_toxic\\_triangle\\_Destructive\\_leaders\\_susceptible\\_followers\\_and\\_conducive\\_environments](https://www.researchgate.net/publication/222521379_The_toxic_triangle_Destructive_leaders_susceptible_followers_and_conducive_environments). Luettu: 20.3.2021

Pajarinen Jonna (2018). Valmentava johtaminen urheiluorganisaatiossa. Oulun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145032/Pajarinen\\_Jonna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/145032/Pajarinen_Jonna.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu: 16.11.2020

Pietikäinen Harri-Pekka (2019). Työelämän taktiikkataulu. Fitra.

Pirinen Harri (2019). Masennus upotti sumuun – salibandylegenda Mika Kohonen kertoo raadollisesti, miten maailman paraskin voi romahtaa. *Ilta-Sanomat*. Luettavissa: <https://www.is.fi/urheilulehti/parhaat/art-2000006268281.html>. Luettu: 20.10.2020

Rautava Rasmus (2020). Tuhoisan johtamisen tunnistaminen, korjaaminen ja ennaltaehkäisy: Analyysi tuhoisan johtamisen ilmenemisestä pseudodokumentissa ”The Office”. Lapin yliopisto. Luettavissa: [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64413/Rautava\\_Rasmus.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64413/Rautava_Rasmus.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 18.10.2020

Roslund Pasi, Bertram Raymond & Konttinen Niilo (2018). Lopettaneiden jääkiekkoilijoiden elämäntyytyväisyys ja valmistautuminen uran jälkeiseen elämään Suomessa. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU. KIHUn julkaisusarja, nro 59. Luettavissa:

[https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2018\\_ros\\_lopettanei\\_sel54\\_15150.pdf](https://kihuenergia.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2018_ros_lopettanei_sel54_15150.pdf) .

Luettu: 20.10.2020

Schyns Birgit & Schilling Jan (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly* 24 (1), s. 138–158. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001> . Luettu: 4.5.2021

Silén Marianne (2021). Sosiologian ja tilastotieteen rajoilla. Faktorianalyysi rajakohteena. Lapin yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-248-1> . Luettu: 4.5.2021

Suomen Jääkiekkoilijat ry. Tarinamme. Luettavissa:

<https://www.sjry.fi/pelaajayhdistys/tarinamme/> . Luettu: 1.2.2021

Suomen Olympiakomitea ja Suomen Paralympiakomitea (2018). Huippu-urheilun yhteiskunnallinen perustelu. Luettavissa:

<https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2018/06/huippu-urheilun-yhteiskunnallinen-perustelu-2018.pdf> . Luettu: 25.1.2021

Suomen perustuslaki 731/1999. Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731> . Luettu: 20.1.2021

Swid Amr & Ragab Dina (2018). Narcissistic Leaders: A Review of Astonishing Success and Remarkable Failure. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15 (3), s. 31–39. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/scholarly-journals/narcissistic-leaders-review-astonishing-success/docview/2114230211/se-2?accountid=11989> . Luettu: 18.12.2020

Tenno Tiiu (2011). Surffaajat ja syventäjät – verkko-oppimisympäristön pedagogisen rakenteen ja opiskelijoiden toimintaorientaatioiden tarkastelua. Lapin yliopisto.

Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20115241130> . Luettu: 19.4.2021

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Luettavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) . Luettu:

Turunen Tuuli (2016). Urheilualmentajan vuorovaikutusosaaminen. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa:



<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/52031/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201611254794.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 3.12.2020


Vainikka Jussi (2020). Suunniteltu lakimuutos mahdollistaisi SM-liigapelaajien lomauttamisen: pudottaisi pelaajat peruspäivärahan varaan – "Paljon suurempaa vääryyttä en pysty kuvittelemaan". Luettavissa: <https://yle.fi/urheilu/3-11283165> . Luettu: 28.1.2021

Zopiatis Anastios & Constanti Panayiotis (2009). Leadership Styles And Burnout: Is There An Association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), s. 300–320. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/09596111011035927>. Luettu: 25.6.2020

## LIITTEET

Liite 1: Webropol-verkkokyselytutkimus.

### Kysely suomalaisten ammattilaisjäähkiekkoilijoiden kohtaamista johtamiskäytännöistä

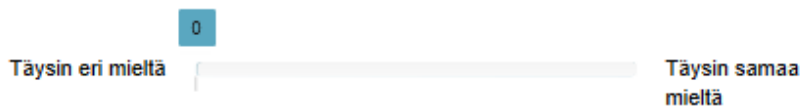
 Pakolliset kentät ovat merkattu asteriskilla (\*) ja ne pitää täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

Johtaja = Jääkiekko-organisaatiossa toimiva valta-asemassa oleva henkilö, joka on vuorovaikutuksessa pelaajan kanssa. Tällaisia ovat esimerkiksi seuran toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, valmentaja tai varavalmentaja.

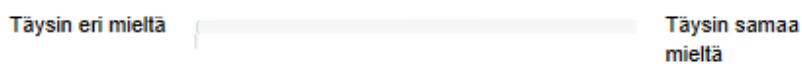
OSA 1 (Kysymykset 1-11): Haitallisen johtamisen kohtaaminen

1.

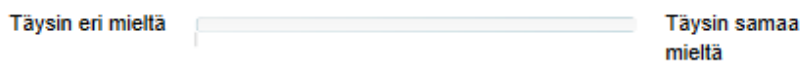
**Koen/Olen kokenut uhkailua johtajan osalta peliurani aikana. \***



**2. Johtaja vaikuttaa minuun käytöksellään alistavasti ja mitätöivästi. \***



**3. Johtajalle on helppo puhua. \***



---

**4. Johtaja johtaa usein pelolla. \***

Täysin eri mieltä  Täysin samaa mieltä

**5. Johtaja on usein narsistinen. \***

Täysin eri mieltä  Täysin samaa mieltä

**6. Johtaja on usein rankaiseva. \***

Täysin eri mieltä  Täysin samaa mieltä

**7. Johtaja ottaa tunteeni huomioon. \***

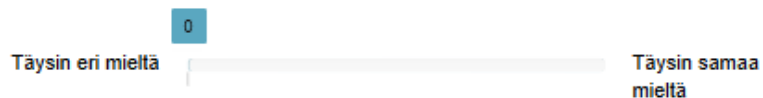
Täysin eri mieltä  Täysin samaa mieltä

**8. Johtaja käyttää epäeettisiä, itsekkäitä ja omaa etua edistäviä vallankäyttötapoja. \***

Täysin eri mieltä  Täysin samaa mieltä

---

**9. Yritän olla asettumatta johtajan tielle, koska tiedostan hänen valta-  
asemansa. \***



**10. Johtaja on usein impulsiivinen. \***



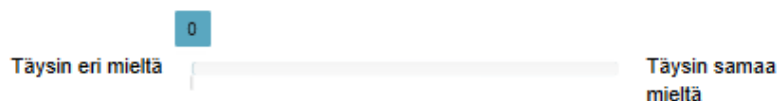
**11. Halutessasi voit kertoa lisää siitä, millaista johtamista olet kohdannut tai kommentoida kysymyksiä.**


OSA 2 (Kysymykset 12-22): Johtamiskäytäntöjen vaikutukset pelaajiin

**12. Pelkään/Olen joskus pelännyt johtajaa. \***



**13. Ollessani eri mieltä johtajan kanssa vaikenen tai pyrin sopeutumaan tilanteeseen. \***



**14. Koen pelkoa työpaikan menettämisestä ja pyrin siksi miellyttämään johtajaa. \***



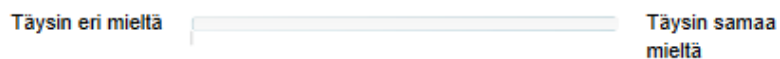
**15. Koen saavani tarpeeksi arvostusta työstäni johtajalta. \***

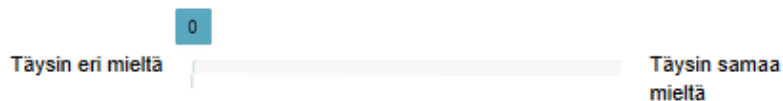
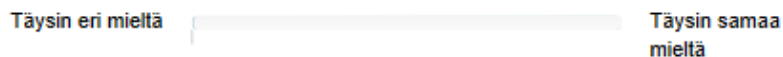


**16. Koen ahdistusta koskien johtajaa. \***



**17. Koen vihaa johtajaa kohtaan. \***



**18. Koen alemmuuden tunnetta koskien johtajaa. \*****19. Johtaja vaikuttaa negatiivisesti motivaatiooni. \*****20. Johtaja vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiini. \*****21. Johtaja vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteeni. \*****22. Halutessasi voit kertoa lisää johtajuuden vaikutuksesta sinuun tai kommentoida kysymyksiä.**


Liite 2: vapaamuotoinen saatekirje

Hyvä ammattijääkiekkoilija,

Tervetuloa vastaamaan kyselytutkimukseen, jonka tarkoituksena on syventyä tämän hetken jääkiekkojohtamiseen - erityisesti haitallisena koettuihin johtamiskäytäntöihin. Tavoitteena on selvittää, kohdataanko jääkiekkomaailmassa haitallista johtamista ja jos kohdataan, kuinka se vaikuttaa pelaajien hyvinvointiin. Aiemmissa tutkimuksissa on saatu viitteitä siitä, että jääkiekkojohtamista on tarpeellista tutkia lisää ja tämä tutkimus pyrkii

vastaamaan tähän tarpeeseen. Tutkimus on osa pro gradu - tutkimustani Lapin yliopiston hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelmassa.

Tutkimus on tehty yhteistyössä Suomen ammattijääkiekkoilijoiden pelaajayhdistyksen Suomen jääkiekkoilijat ry:n kanssa. Pelaajayhdistys toimittaa teille tutkimuksen tulokset sähköpostitse kevään 2021 aikana.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Kaikki vastaukset ovat täysin anonyymeja, eikä Teitä voida tunnistaa antamienne vastausten perusteella. Kyselystä saatuja tietoja käytetään luottamuksellisesti vain ja ainoastaan tähän tutkimukseen. Vastaathan kyselyyn viimeistään 31.3.2020 mennessä.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/9112A8626844E56E>

Vastaa mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kiitos, että osallistut edistämään suomalaisten ammattijääkiekkoilijoiden hyvinvointia.

Ystävällisin terveisin,

Essi Laiho

Lapin yliopisto  
Hallintotieteiden ja johtamisen tutkinto-ohjelma