



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Pelaajan ja valmentajan vuorovaikutussuhteen mahdollisuuksien ja haasteiden peilautuminen työelämään

Johtaminen ja organisointi
Turun Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö
Kandidaatintutkielma

Laatija:
Santeri Syväoja

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

29.4.2026
Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Santeri Syväoja

Otsikko: Pelaajan ja valmentajan vuorovaikutussuhteen mahdollisuuksien ja haasteiden peilautuminen työelämään

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 45 sivua (+ liitteet 1 sivu)

Päivämäärä: 29.4.2026

Tiivistelmä

Urheilujoukkueessa pelaajan ja valmentajan suhde on verrattavissa organisaation johtajan ja alaisen rooliin, jossa pelaaja toimii alaisena ja valmentaja johtajana. Urheilujoukkueessa valmentajalla on iso rooli siinä, miten hänen joukkueensa ja yksilöt sen sisällä suoriutuvat ja miten he viihtyvät joukkueessa. Työelämässä johtajan ja alaisen suhdetta on tutkittu Leader – Member Exchange- teorialla (LMX), joka käsittelee johtajan ja alaisen välistä joko korkea- tai matalalaatuista vuorovaikutussuhdetta, jolla on vaikutusta alaisen suoriutumiseen, motivaatioon ja tyytyväisyyteen. LMX-teorian mukaisesti pelaajat tai alaiset päätyvät myös johtajan tai valmentajan sisä- tai ulkopiiriin riippuen suhteen laadusta, joka tuo heille mahdollisuuksia tai haasteita toimintaympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pelaajan urheilujoukkueessa kokemat valmentajan ja pelaajan välisestä suhteesta johtuvat mahdollisuudet ja haasteet vertautuvat työelämän vastaaviin ilmiöihin. Samalla tavoitteena oli selvittää, miten nämä vaikuttavat esimerkiksi yksilön suoriutumiseen.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tutkielmassa on ”Mitä mahdollisuuksia ja haasteita asema valmentajan sisä- tai ulkopiirissä asettaa yksilölle urheilujoukkueen kontekstissa?”. Kysymyksen avulla vastataan siihen, mitä mahdollisuuksia tai haasteita pelaajalla on urheilujoukkueessa asemansa vuoksi. Tällä kysymyksellä pohjustettiin toista tutkimuskysymystä, joka on ”Miten pelaajan kokemat mahdollisuudet ja haasteet valmentajan sisä- tai ulkopiirissä heijastavat työelämän työntekijä-johtaja-vuorovaikutussuhdetta?”. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin vertailemaan urheilujoukkueen pelaajan kokemia mahdollisuuksia ja haasteita alaisten työelämässä kokemiin vastaaviin ilmiöihin, sekä nähdä miten nämä vaikuttavat yksilön toimintaan. Tutkimusmenetelmänä tutkielmassa on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jotta tutkielmaa eivät rajoittaneet tarkasti määritellyt säännöt ja jotta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua laadullisesti ja kuvailevasti. Aineistona tutkielmaan on käytetty tieteellisiä, vertaisarvioituja artikkeleita, jotta tutkielma on myös luotettava. Tämän lisäksi pelaajan ja valmentajan suhdetta käsittelevissä osioissa on käytetty ensisijaisesti urheilun maailmaan keskittyviä lähteitä, kun taas työelämään liittyvissä osioissa on käytetty ensisijaisesti artikkeleita, jotka käsittelevät työelämää tai organisaatioiden tiimejä.

Päätuloksina ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pelaajan sisäpiiriasemassa kokemiin mahdollisuuksiin kuului isompi vastuu, parempi kommunikaatio valmentajan ja kollegoiden kanssa, parempi tyytyväisyys ja hyvinvointi, lisääntynyt autonomia ja myös parempi suoriutuminen ja kehittyminen näiden tekijöiden takia. Haasteita esiintyy mahdollisesti suhteen muodostamisessa ja ylläpitämisessä, sekä sen muodostamien paineiden käsittelyssä. Samalla liika autonomia voi myös haitata pelaajaa ja hänen kehitystään. Ulkopiiriin kuulumisen haittoihin kuuluu pienempi vastuu, heikompi kommunikaatio ja kehitys, huonompi motivaatio sekä hylätyksi tulemisen olon tunne. Mahdollisuuksia syntyy joukkueovereista tulevien voimavarojen ja selviytymiskeinojen kautta, sekä omien kykyjen ja valmentajan lyhytaikaisen motivoinnin kautta.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen samankaltaisuuksia löytyi kommunikaatioon, hyvinvointiin, autonomiaan, lisääntyneen vastuun sekä kollektiivisuuden tunteen ilmiöissä ja siinä, miten ne vaikuttavat yksilön suoriutumiseen. Eroavaisuuksia syntyi motivaation luomisen ja merkityksen näkymisessä, oikeudenmukaisuuden tunteen aiheuttamissa ilmiöissä, sekä siinä, että urheilussa näkyvä kilpailullisuus ja valmentajan valta kehitykseen eivät näy yhtä paljon työelämässä. Johtajalle mukaan otettavaa urheilusta oli kollektiivisuuden tunteen ja jatkuvan keskustelun omaksuminen suhteisiin.

Avainsanat: LMX, korkea- ja matalalaatuinen suhde, sisä- ja ulkopiiri, pelaaja – valmentaja suhde, suoriutuminen, motivaatio, tyytyväisyys

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen aihepiiri ja tausta	5
1.2	Tutkimuskysymykset ja aiheen raja	6
1.3	Tutkimusmenetelmä ja -rakenne	7
2	Johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteen teoria	9
2.1	LMX-teorian perusteet	9
2.2	Sisäpiiriin kuulumisen mahdollisuudet ja haitat	11
2.3	Ulkopiiriin kuulumisen haitat ja mahdollisuudet	16
3	Valmentajan ja pelaajan vuorovaikutussuhteen teoria	20
3.1	Valmentaja-pelaaja suhteen perusteet	20
3.2	Pelaajan asema sisäpiirissä	22
3.3	Pelaajan asema ulkopiirissä	26
4	Heijastukset työelämään	30
4.1	Samankaltaisuudet	30
4.2	Eroavaisuudet	33
4.3	Johtajalle oppeja urheilusta	36
5	Johtopäätökset	37
	Lähteet	40
	Liitteet	46
	Liite 1: Selvitys tekoälyn käytöstä	46

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihepiiri ja tausta

Leader-Member Exchange- teorialla, eli lyhyemmin LMX-teorialla, tarkoitetaan mallia mikä perustuu johtajan ja hänen alaisensa välisiin erilaisiin vuorovaikutussuhteisiin. LMX-teorian mukaan johtajan ja alaisen välisen suhteen laatuun vaikuttaa se, miten johtaja antaa resursseja ja tukea alaiselleen, riippumatta siitä, mitä heiltä odotetaan työsopimuksen osalta. LMX-teoriassa keskiössä on myös ajatus siitä, että johtajan ja alaisten suhteet eroavat jokaisen yksilön välillä. Osan alaisten kanssa johtaja luo korkealaatuisia suhteita, jotka perustuvat luottamukseen ja kunnioitukseen, sekä siihen, että he pitävät toisistaan ihmisinä. Toisten alaisten kanssa johtaja muodostaa taas etäisemmän ja virallisen suhteen, joka perustuu pitkälti siihen, mitä työsopimus määrittää kumpaakin osapuolta tekemään. Tämän seurauksena tiimin sisällä alaisten kokemus työskentelystä saman johtajan kanssa voi erota huomattavasti. LMX-suhteen laadulla katsotaan olevan huomattavia vaikutuksia siihen, miten yksilö suoriutuu työssään ja millainen hänen asenteensa työhön on. (Liden ym. 2006, 724–725; Li & Liao 2014, 847.)

Valmentajan ja pelaajan välistä vuorovaikutussuhdetta urheilujoukkueessa pystytään tarkastelemaan LMX-teorian kautta, sillä joukkue voidaan nähdä organisaationa, jolla on olemassa yhteinen tavoite. Tavoitteeseen pääsemiseen vaaditaan johtajuutta valmentajan toimesta, pelaajien toimiessa hänen alaisinaan. (Cranmer & Myers 2015, 102.) Valmentajalla on tärkeä rooli siinä, kuinka tehokas hänen joukkueensa on, miten joukkue rakentuu ja miten yksilöt sen sisällä kehittyvät. Tehokkaan johtajan katsotaan omaavan hyvän suhteen jokaisen oman joukkueensa pelaajan kanssa. LMX-teorian mukaisesti osa joukkueen pelaajista voi kuitenkin kokea johtajan käytöksen erilaisena verrattuna muiden pelaajien saamaan vastineeseen. Tämä tarkoittaa siis sitä, että pelaaja saa erilaista kohtelua valmentajalta, joka vaikuttaa kahden osapuolen väliseen LMX-suhteeseen. Erilainen kohtelu valmentajan toimesta voi näkyä esimerkiksi LMX-suhteen mukaisena resurssien vaihdon eroavaisuutena tai negatiivisena tai positiivisena palkitsemisena erilaisissa tilanteissa, riippuen toki siitä, millainen suhde johtajalla on pelaajaan. (Van Breukelen ym. 2012, 43–44.)

LMX-teoriaan liittyy myös olennaisesti teoria johtajan sisäpiiristä ja ulkopiiristä. Sisäpiiriin katsotaan kuuluvan ne alaiset, joiden kanssa johtajalla on korkealaatuisemmat suhteet. Tämä tarkoittaa juuri korkean tason luottamusta ja kunnioitusta kahden osapuolen välillä. Samalla sisäpiirissä olevat henkilöt saattavat kehittyä enemmän työssään ja muodostavat jopa tärkeämmäksi töissä, kuin mitä heidän työsopimuksessansa sovittu rooli antaisi olettaa. Ulkopiiriin kuuluvilla alaisilla LMX-suhde

johtajaan on taas matalalaatuisempi, mikä johtaa alhaisempaan luottamukseen ja kunnioitukseen kahden osapuolen välillä. Samalla ulkopiirissä olevat alaiset tekevät työssään vain sen, mitä heiltä vaaditaan, eikä yhtään enempää. (Graen & Uhl-Bien 1995, 227.) LMX-teoriaa on myös tutkittu enemmän ryhmän näkökulmasta LMX:n erilaistumisen myötä. Tällä tarkoitetaan sitä, että LMX-teoriaa tutkitaan myös sen mukaan, miten johtaja luo erilaisia LMX-suhteita tiimin sisällä ja miten johtajan eri suhteet kaikkien alaistensa kanssa aiheuttavat myös eriäviä työtuloksia ryhmän sisällä. (Martin ym. 2018, 152.)

Pelaajan kuulumista johtajan sisä -tai ulkopiiriin on myös tutkittu tarkemmin urheilun kontekstissa aiemmin. Johtajan näkökulmasta katsottuna sisäpiiriin lukeutuvien LMX-suhteiden luominen on kannattavaa, sillä korkealaatuisilla suhteilla saadaan aikaiseksi myös parempaa kommunikaatiota valmentajan ja pelaajien välillä. Sisäpiiriin kuuluvien ihmisten katsotaan myös olevan yleisesti ottaen tyytyväisempiä työhönsä tai harrastukseensa. Samalla heidän katsotaan saavuttavan myös enemmän valtaa joukkueessa oman sisäpiiriasemansa myötä. Urheilujoukkueen näkökulmasta katsottuna johtajan erilaiset LMX-suhteet pelaajiin ja erilaiset sisä- ja ulkopiirin asemat ovat myös merkittävässä roolissa siinä, miten joukkue toimii yhdessä ja millainen sen koheesio on. (Cranmer 2016, 43–46.)

1.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni tutkielmaa varten on ”Mitä mahdollisuuksia ja haasteita asema valmentajan sisä- tai ulkopiirissä asettaa yksilölle urheilujoukkueen kontekstissa?” Tutkielmani pyrkii aluksi siis vastaamaan siihen, miten valmentajan ja pelaajan välinen suhde heijastuu yksilöön urheilujoukkueen sisällä, sekä mitä mahdollisuuksia ja haasteita se tuo yksilölle. Pyrin tutkimuskysymyksen avulla keskittymään tutkimuksessani etenkin siihen, miten pelaajan suhde omaan valmentajaan vaikuttaa heihin esimerkiksi motivaation ja suoriutumisen näkökulmista ja millaisia muita mahdollisuuksia tai haasteita se tuo yksilölle. Tämän lisäksi sivuan myös sitä, miten yksilön asema sisä- tai ulkopiirissä heijastuu myös hänen asemaansa itse joukkueessa esimerkiksi yhteishengen ja koko tiimin suoriutumisen osalta.

Olen omasta kokemuksestani kokenut urheilujoukkueessa aseman sekä sisäpiirissä, että ulkopiirissä ja omalta osaltani tiedän, että suhde valmentajaan loppujen lopuksi määrittelee sen, miten yksilö sopeutuu myös joukkueeseen. LMX-teorian mukaisesti olen nähnyt myös sen, millaisia erilaisia suhteita valmentajalla voi olla kokonaisen joukkueen sisällä. Oman kokemukseni mukaan valmentajan ja pelaajan suhde on myös suuressa roolissa siihen, miten pelaaja pystyy kehittymään omassa tehtävässään. Tähän kaikkeen vaikuttaa myös oman näkemykseni mukaan vahvasti se, onko pelaaja

joukkueessa valmentajan sisäpiirissä vai ulkopiirissä. Havaintojeni pohjalta halusinkin selvittää urheilujoukkueen kontekstissa, kuinka pelaajan ja valmentajan LMX-suhde ja yksilön asema valmentajan silmissä konkreettisesti vaikuttaa siihen, miten yksilö käyttäytyy ja suoriutuu kilpailutilanteissa. Tämä tutkimuskysymys on kuitenkin tutkielmassani vasta ensimmäinen, jonka pohjalta pyrin vastaamaan ja tutkimaan määrittelemääni toista tutkimuskysymystä.

Toinen tutkimuskysymykseni on ” Miten pelaajan kokemat mahdollisuudet ja haasteet valmentajan sisä- tai ulkopiirissä heijastavat työelämän työntekijä-johtaja-vuorovaikutussuhdetta?” Tutkielman tavoitteena on siis tutkia, miten yksilön urheilujoukkueessa kokema asema heijastuisi työelämän ilmiöihin esimerkiksi yksilön suoriutumisen osalta. Pääosin tulen keskittymään kuitenkin siihen, millaisia samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia mahdollisuuksien ja haasteiden osalta yksilöllä on työelämässä verrattuna urheilujoukkueen kontekstiin. Tulen myös tällä kysymyksellä sivuamaan sitä, miten kyseiset yksilön mahdollisuudet ja haasteet heijastuvat myös työelämässä tiimin kokonaiseen suoriutumiseen. Tiimin suoriutumista tutkiessa tulen myös sivuamaan LMX-suhdetta hieman enemmän johtajan roolista, siltä kannalta, että mitä hänen kannattaisi omaksua urheilujoukkueen pelajalle esiintyvistä ilmiöistä.

Samalla tavalla kuin urheilujoukkueessa toimiminen, ovat myös työelämässä tiimityöskentely ja tiimissä toimiminen tärkeitä asioita. Johtajan näkökulmasta katsottuna samalla tavalla kuin urheilujoukkueessa, on hänellä työelämässä myös suuri rooli ja vaikutus omiin alaisiinsa, etenkin johtajan käytöksen kannalta. Samalla hän myös määrittää alaisilleen ja tiimilleen tavoitteita, joiden mukaan alaisten tulee suoriutua. (Huang ym. 2019, 829.) Esimerkiksi tiimin esihenkilölle on tärkeää ymmärtää se, miten heidän tekonsa ja suhteet alaisiinsa heijastuvat alaisten työkykyyn. Tämän takia heidän määrittämä asema sisä- tai ulkopiirissä alaiselle heijastuu myös alaisen suoriutumiseen. Tämän lisäksi esimerkiksi inklusiivisen johtajuuden kautta tulevat näkökulmat korostavat sitä, että yksilön ollessa osa ryhmää, myös luottamus ja yhteistyö nousevat, joka korostuu kummassakin kontekstissa (Shore ym. 2011, 1264). Omasta kokemuksestani työelämässä ja urheilujoukkueessa on myös samankaltaisia tavoitteita, sekä eräänlainen kilpailu itse tiimin sisällä. Tämän myötä yksilön suoriutumiseen liittyvät tekijät urheilujoukkueessa ovat omasta näkökulmastani myös samankaltaisia työelämässä ja kummassakin kontekstissa suhde esimieheen tai valmentajaan on olennainen tekijä asiassa.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -rakenne

Tätä tutkimus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on etsiä vastauksia kysymyksiin, mitä jostain ilmiöstä tiedetään. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen myötä on myös mahdollisuus löytää uusia näkökulmia johonkin ilmiöön.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen neljäksi vaiheeksi on määritelty tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen sekä tuotetun tuloksen tarkasteleminen. Lopputuloksena kuvaileva kirjallisuuskatsaus antaa valittujen aineistojen perusteella laadullisen ja kuvailevan vastauksen määriteltyyn tutkimuskysymykseen. (Martikainen ym. 2013, 291,294.) Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole myöskään olemassa tiukkoja tai tarkkoja tutkielmaa rajoittavia sääntöjä. Aineistojen valintaa eivät siten rajaa metodiset säännöt, mutta tutkittavaa ilmiötä pystytään silti tutkimaan laaja-alaisesti. (Salminen 2023, 7.) Täten kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii tutkielmani tutkimusmetodiksi, kun yritän saada vastauksia kahteen tutkimuskysymykseeni.

Luvussa 2 tarkastelen tarkemmin LMX-teorian sisä- ja ulkopiirin näkökulmaa. Selitän aluksi tarkemmin LMX-teoriaa ja sen periaatteita, jonka jälkeen käsittelen sisäpiirin ja ulkopiirin näkökulmat tarkemmin läpi. Tämän jälkeen käsittelen yleisempiä mahdollisuuksia ja haasteita, mitä sisä- tai ulkopiiriasemaan liittyy yksilön näkökulmasta. Pyrin myös sivuamaan toisessa luvussa LMX-suhdetta alaiseen ja sisä- ja ulkopiirin muodostumista johtajan näkökulmasta.

Luvussa 3 käsittelen taas tarkemmin valmentajan ja pelaajan suhdetta urheilujoukkueessa. Käyn aluksi läpi, miten valmentajan ja pelaajan suhde rakentuu ja mihin se loppujen lopuksi perustuu. Tulen myös selittämään luvussa yleisesti urheilujoukkueen periaatteista. Tämän jälkeen pyrin vastaamaan jo osittain luvun 2 avulla ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. Tulen luvussa 3 tarkastelemaan myös pelaajan mahdollisuuksia ja haasteita, mitkä syntyvät heidän asemastaan valmentajan sisä- tai ulkopiirissä. Keskityn etenkin pelaajan suoriutumiseen liittyviin tekijöihin, joihin asema voi vaikuttaa ja samalla sivuan sitä, miten nämä tekijät ja asema vaikuttavat myös koko joukkueen suorittamiseen

Luvussa 4 vastaan toiseen tutkimuskysymykseeni. Luvun 4 tarkoituksena on tarkastella sitä, miten yksilön urheilujoukkueen sisällä sisä- ja ulkopiirin kautta kokemat mahdollisuudet ja haasteet heijastuvat työelämään. Pyrin löytämään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia urheilujoukkueen sisä- ja ulkopiiriaseman vaikutuksista yksilöön, verrattuna siihen miten ne vaikuttavat yksilöön taas työelämässä. Tämän lisäksi tutkinnassa on myös se, millaisia asioita johtaja voisi ottaa mukaan työelämään urheilujoukkueen kontekstista. Luvussa 5 esittelen johtopäätökset tutkielmastani ja ehdotan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteen teoria

2.1 LMX-teorian perusteet

Leader – Member Exchange-teorialla tarkoitetaan johtajan ja alaisen välisiä erilaisia vuorovaikutussuhteita (Liden ym. 2006, 723). Lyhyemmin sanottuna teoriasta käytetään kuitenkin termiä LMX, jota käytän myös tässä tutkielmassa. LMX:n periaatteena on se, että johtajan ja alaisen välinen suhde kuvataan ajan myötä kehittyvänä dyadisena suhteena. Nämä kyseiset dyadit erilaistuvat johtajan ja jokaisen hänen alaisensa välillä, minkä takia jokaisella alaisella voikin olla samasta johtajasta tämän myötä erilainen mielipide. LMX-suhteiden laadun muovautumiseen vaikuttavat huomattavasti johtajan ja hänen alaisensa ajan myötä kasvava luottamus ja kunnioitus toisiaan kohtaan, sekä vastuullisuuden tunto toista osapuolta kohtaan. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225–227.)

Teorian mukaan alaiset, joilla on korkea luottamus, kunnioitus ja velvollisuuden tunto johtajaa kohtaan sekä johtajalla vastavuoroisesti samat ajatukset työntekijästä, kuuluvat johtajan sisäpiiriin. Vastavuoroisesti alaiset, joita kohtaan johtaja ei tunne yhtä suurta luottamusta tai kunnioitusta, ajautuvat johtajan ulkopiiriin. Johtajan sisäpiiriläiset nähdään enemmän johtajan luotettuina assistentteina, kun taas ulkopiiriläiset nähdään normaaleina palkattuina työntekijöinä. (Graen & Uhl-Bien 1995, 225–227.) Suhteiden erilaistuminen voidaan nähdä myös johtajan sosiaalisen hierarkian määrittämisenä, joissa suhteen laatu ja resurssien, kuten luottamuksen ja vastuun vaihtaminen määrittää alaisen aseman hierarkiassa. Tällä voi olla vaikutuksia esimerkiksi roolien määrittämiseen tiimissä. (Xu ym. 2024, 738.)

LMX-suhteen laatuun vaikuttavana tekijänä nähdään resurssien jakaminen. Johtajan ja hänen alaisensa välinen LMX-suhde vaikuttaa siihen, miten johtaja jakaa alaisilleen erilaisia työtehtäviä, vastuita, kehittymismahdollisuuksia tai tukea. Sisäpiirissä olevat alaiset saavat johtajalta enemmän resursseja ja tukea, kun taas ulkopiirissä olevat saavat näitä johtajalta vähemmän. (Liden ym. 2006, 725.) Suhteen kehittyessä korkealaatuiseksi sillä on siis mahdollisuus muuttua transformatiiviseksi, jolloin osapuolten intressit kiinnostavat enemmän kumpaakin osapuolta. Tämä korostuu, kun etenkin sosiaalinen resurssien vaihto osapuolten kesken lisääntyy ja johtaja käyttää enemmän resursseja työntekijään. (Graen & Uhl-Bien 1995, 238–239.)

Sisäpiiriin ja ulkopiiriin päätyminen riippuu myös paljon LMX-teoriaan liittyvästä suhteen vaihteisuudesta, joka etenee kolmella tasolla. Aluksi johtaja ja alainen aloittavat suhteensa tuntematta toisiaan, jolloin dyadi keskittyy taloudelliseen resurssien vaihtoon, sekä alhaiseen välittämiseen ja suhteeseen sitoutumiseen. Tätä kutsutaan matalalaatuiseksi LMX-suhteeksi, joka ulkopiirissä

olevilla henkilöillä usein on johtajan kanssa. Tämän jälkeen suhde voi kehittyä, jolloin johtaja ja alainen alkavat jakamaan toisilleen enemmän informaatiota etenkin töihin liittyen. Viimeisessä vaiheessa korkealaatuisten LMX-suhteiden osalta, suhteeseen tulee mukaan tunteellisemmat puolet. Tämän vaiheen suhteissa mukaan tulevat molemminpuolinen kunnioitus, luottamus sekä halu auttaa toista osapuolta. Korkealaatuisessa suhteessa kumpikin osapuoli tukeutuu toisiinsa esimerkiksi avunannon tai resurssien vaihtamisen kanssa. Tässä tilanteessa johtajan ja alaisen välinen suhde on siis täysin kehittynyt. (Scandura & Pellegrini 2008, 103.)

Suhteen etenemisessä korostuukin Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 238–239) mainitsema suhteen transformatiivisuus. Aluksi suhteen voidaan katsoa olevan transaktionaalinen, jolloin sosiaalista kanssakäymistä ei juuri tapahdu, eikä osapuolilla ole kiinnostusta toisiaan kohtaan, muuten kuin työn vaatimissa tilanteissa. Tällöin suhde ei kehity ja osapuolet toteuttavat suhteessaan vaan sen, mitä työsopimus heiltä vaatii. Ajan myötä suhteen mahdollisesti kehittyessä korkealaatuiseksi, suhteessa nousee esiin kummankin osapuolen jakama kiinnostus toista osapuolta kohtaan, joka johtaa tiheämpään kanssakäymiseen, resurssien vaihtoon ja parempaan tehokkuuteen työn tekemisen kannalta. (Graen & Uhl-Bien 1995, 238–239.) Työntekijän aloittaessa tullessa töihin LMX-suhteen muodostumisella on myös suuri vaikutus siihen, miten uusi alainen kokee sopeutuvansa ylipäättänsä joukkoon ja organisaatioon mukaan, joten johtajan sosiaalisilla taidoilla ja asenteella on heti suhteen aluksi merkittävä rooli sen muodostuksessa. Tämä voi samalla auttaa työntekijää saamaan muita suhteita organisaation sisällä, ja tällöin alaisella on mahdollisuus esimerkiksi integroitua sisäpiiriin helpommin. (Sluss & Thompson 2012, 121–122.)

LMX-teorian sisäpiirillä tarkoitetaan sitä, että yrityksessä työntekijällä ja hänen esihenkilöllään on korkealaatuinen suhde toistensa kanssa. Tämä kyseinen suhde perustuu lojaaliuuteen ja arvostukseen kahden osapuolen välillä sekä siihen, millainen kontribuutio työntekijällä on töissä (Dienesch & Liden 1987, 626.) LMX-teorian perusteella johtaja eivät kohtele kaikkia alaisiaan samalla tavalla, muodostaen erilaisia suhteita ja käyttäytyen eri lailla alaisensa välillä. Korkealaatuisissa suhteissa johtajat antavat alaisilleen enemmän resursseja, kuten kunnioitusta, luottamusta tai sosiaalista tukea työn tekemiseen liittyen. Korkealaatuisissa suhteissa olevat alaiset taas vastavuoroisesti pyrkivät tämän takia toimimaan paremmin töissään ja auttamaan organisaatiota menestymään. (Zhao ym. 2019, 836.)

Yleisesti ottaen johtajan kanssa korkealaatuisessa LMX-suhteessa oleminen johtaa siis positiivisiin tuloksiin työntekijän kannalta. Tällaisia asioita ovat paremmat työtulokset, objektiivisesti paremmat suoritukset, korkeampi työtyytyväisyys sekä korkeampi tyytyväisyys itse esihenkilöön. Samalla

korkealaatuisen suhteen omaavat työntekijät ovat keskimääräisesti enemmän sitoutuneita organisaatioon. (Gerstner & Day 1997, 829.) Työntekijä kokee myös kohtelunsa todennäköisemmin reiluna ja hyödyllisenä, ja tälle voi syntyä lisää motivaatiota myös kehittyä työssään. (Elicker ym. 2006, 546.)

LMX-teorian ulkopiirin kuulumisella tarkoitetaan sitä, että yksilöllä on heikompi, eli matalalaatuinen suhde omaan johtajaansa. Verrattuna sisäpiiriläisiin, ulkopiiriläiset saavat vähemmän huomiota ja resursseja, joka johtaa heikompiin työtuloksiin ulkopiiriläisten heikomman aseman takia. Ulkopiirissä olevilla ihmisillä on myös vaarana heikentää omia suhteitaan etenkin sisäpiirissä oleviin kollegoihin esimerkiksi kateellisuuden takia. (Haynie ym. 2014, 914.) Scanduran ja Pellegrinin (2008, 102, 106) mukaan matalalaatuisia LMX-suhteita myös leimaa se, että ne perustuvat oikeastaan pelkästään taloudelliseen resurssien vaihtamiseen, kun taas sisäpiirissä olevien henkilöiden kohdalla suhde perustuu enemmän luottamukseen ja muiden resurssien vaihtoon. Tämän myötä ulkopiirissä olevat henkilöt pyrkivät työssään tekemään vain sen, mitä heiltä vaaditaan työsopimuksessa (Graen & Uhl-Bien 1995, 227). Ulkopiiriin joutumiseen voi myös vaikuttaa työntekijän oma sisäinen käsitys ideaalista johtajasta. Mitä enemmän johtaja eroaa yksilön omasta sisäisestä käsityksestä siitä, millainen johtajan tulisi olla, sitä matalalaatuisemmaksi johtajan ja alaisen LMX-suhde todennäköisesti jää. (Epitropaki & Martin 2005, 670.)

LMX-suhteiden kannalta on hyvä ymmärtää se, että suhteiden tila voi muuttua ajan myötä. LMX-suhteet eivät ole koko ajan vakaita, sillä ne perustuvat suurelta osin johtajan ja alaisen väliseen luottamukseen. Myös korkealaatuisissa suhteissa luottamus voi rikkoontua, ja näin vaarantaa kahden osapuolen välisen suhteen. Tämän myötä luottamus on LMX-suhteissa asia, jota pitää myös ylläpitää, jotta johtajan ja alaisen välinen suhde pysyy korkealaatuisena. Kahden osapuolen suhde ei myöskään voi kehittyä, jos jompikumpi osapuoli ei pysty luottamaan toiseen osapuoleen täysin. Tällöin johtajan ja alaisen suhteen maksimaalinen potentiaali jää lunastamatta ja siitä koituvia positiivisia lopputuloksia ei synny. (Scandura & Pellegrini 2008, 107–108.)

2.2 Sisäpiiriin kuulumisen mahdollisuudet ja haitat

Korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen mahdollistama sisäpiiriasema antaa yksilölle parempia mahdollisuuksia suoriutua työstään. Alaisen suoriutumiseen voi vaikuttaa yksilön kokemus siitä, että johtajan toimet ovat oikeudenmukaisia. Yksilön näkökulmasta katsottuna etenkin jako-oikeudenmukaisuudella (englanniksi distributive justice), eli esimerkiksi resurssien tai huomioonjakaamisella työpaikalla, on vaikutus työssä suoriutumiseen. Sisäpiirissä olevan henkilön näkökulmasta oikeudenmukaisuuden toteutuessa heidän työpaikallaan, näkevät he myös oman asemansa paremman

suoriutumisen ja enemmän vaivannäön mahdollistajana. Johtajan näkökulmasta katsottuna oikeudenmukaisuuden ylläpitäminen töissä on siis mahdollisuus saada alaisista parempia suorituksia irti. (Haynie ym. 2014, 913,919–920.) Korkealaatuiset LMX-suhteet luovat psykologisesti turvallisempaa ilmapiiriä työpaikalle, joka edistää yksilön turvallisuuden tunnetta ja hyvinvointia töissä. Sisäpiiriläisten tapauksessa korkealaatuinen LMX-suhde voi johtaa siihen, että he pystyvät olemaan optimistisempia töissään. Samalla sisäpiiriläisten resilienssi on myös korkeammalla tasolla. Korkealaatuisten LMX-suhteiden hyötynä onkin se, että yksilölle annetaan enemmän tukea johtamisen kautta, joka vastavuoroisesti johtaa yksilölle turvalliseen ja hyvinvoivaan oloon töissä. (Deban ym. 2026, 3, 7–8.) Sisäpiiriläisen korkealaatuinen suhde esihenkilön kanssa voi toimia samalla voimavarana uupumusta vastaan. Alainen voi esimerkiksi tuntea, että organisaatio kokonaisuudessaan tukee häntä jaksamaan ja suoriutumaan, mikä taas johtaa korkeampaan sitoutumiseen organisaatiota kohtaan ja matalampaan haluun jättää oma työpaikka organisaatiossa. (Petrilli ym. 2024, 12.)

Sisäpiiriaseman ja suoriutumisen välillä on myös yhteys siihen, miten alaiset uskaltavat pyytää negatiivista palautetta esihenkilöiltään. Sisäpiiriasemassa olevilla yksilöillä on johtajan kanssa osapuolten jakama luottamus, joka mahdollistaa alaiselle tilaisuuksia kysyä palautetta johtajalta. Jaetun luottamuksen takia alainen myös uskaltaa kysyä johtajalta ikävääkin palautetta, koska häntä ei esimerkiksi pelota itsensä nolaaminen johtajan edessä. Tämän myötä yksilö myös oppii enemmän esihenkilönsä odotuksista, mikä voi johtaa parempaan suoriutumiseen omissa työtehtävissään. Johtajan näkökulmasta katsottuna onkin tärkeää ymmärtää se, että johtajalle on tärkeää antaa alaisilleen mahdollisuus kysyä palautetta. Palautteen kysyminen voi nimittäin vahvistaa heidän vuorovaikutussuhdettaan ja siten vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen positiivisesti. (Chen ym. 2007, 209.)

Sisäpiirissä olevat alaiset pystyvät kommunikoimaan työpaikalla avoimemmin verrattuna muihin työntekijöihin. Sisäpiiriläiset saavat enemmän huomiota ja tukea esihenkilöiltään ja samalla kokevat enemmän positiivisia keskusteluita työpaikalla. Sisäpiiriin kuuluvilla henkilöillä korostuu johtajan kanssa käytävissä keskusteluissa esiintyvä huumori, sekä se, että alainen ja esihenkilö pystyvät esittämään toisilleen vastavuoroisesti kysymyksiä ja myös valintamahdollisuuksia. (Elicker ym. 2006, 534.) Kommunikaation laatu vaikuttaa myös heidän suorituksiinsa työpaikalla. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että esihenkilöt muistavat kriittisimmät asiat ja suoritukset alaisiaan arvioidessa. Sisäpiirissä olevien työntekijöiden kohdalla arvioinnit ja vuorovaikutus ovat todennäköisemmin positiivisempia, minkä takia he suoriutuvat paremmin työssään. (Kacmar ym. 2003, 769–770.)

Korkealaatuisessa LMX-suhteessa paremman kommunikaation myötä työntekijöiden motiivit toimia oman etunsa mukaisesti pienenevät. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijät eivät

piilottele tietoa esihenkilöiltään tai muilta sisäpiiriläisiltä, siten pyrkien edistämään organisaation etua omien etujensa sijaan. (Zhao ym. 2019, 836.) Kommunikaation määrällä on myös vaikutuksia työntekijän voimaantumiseen ja sisäpiiriläisten tapauksessa korkealaatuinen LMX-suhde voi heikentää tai kumota heikkolaatuisen kommunikoinnin aiheuttamat vaikutukset. Samalla sisäpiiriläisten kohdalla korostuu heidän jakama kollektiivisuuden tunne, joka voi johtaa siihen, että sisäpiiriläiset kommunikoivat enemmän keskenään. Tämän myötä he voivat tuntea osallistuvansa paremmin organisaation toimintaan Etenkin työn alkuvaiheessa johtajan sosiaaliset taidot ja suhteen luominen alaisen kanssa voi johtaa siihen, että alainen uskaltaa tutustua muihin työntekijöihin ja ajautua sitä myötä sisäpiiriin. Tämän nähdään myös suoraan vaikuttavan alaisen työtyytyväisyyteen ainakin aluksi. (Sluss & Thompson 2012, 122.)

Yksilön suhteella johtajaan on vaikutusta tämän voimaantumiseen. Voimaantumisella voidaan tässä kontekstissa tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee olevansa kontrollissa omasta työstään ja että hänen työnsä on hänelle merkityksellistä. Voimaantumisella voidaan tarkoittaa myös sitä, että työntekijä kokee olevansa kyvykäs ja motivoitunut tehtäviinsä, sekä sitä, että työntekijä kokee hänellä olevan vaikutusvaltaa erilaisiin töitänsä koskeviin päätöksiin. Organisaatiossa yksilön voimaantumiseen liittyviä tekijöitä ovat etenkin suorituskykyyn liittyvät johtamiskäytännöt, esihenkilön johtajuus sekä se, miten työntekijän työ on suunniteltu. Näillä työntekijän ja johtajan suhteen liittyvillä tekijöillä katsotaan olevan vaikutusta työntekijän suoriutumiseen sekä heidän sitoutumiseensa organisaatioon. Suoriutumiseen liittyvät tekijät korostuivat etenkin työtehtävien suorittamisessa. Samalla voimaantuminen vaikuttaa myös yksilön käyttäytymiseen töissä sekä heidän innovatiivisuuteensa. (Seibert ym. 2011, 981, 993–994.)

Johtajan ja yksilön välinen vuorovaikutussuhde on siis merkittävä tekijä siinä, millainen kokemus työntekijällä on töissä. Korkealaatuisten LMX-suhteiden kannalta katsoen suhde vaikuttaa etenkin voimaantumisen kannalta siihen, miten yksilö kokee oman itsemääräämisoikeutensa sekä sen, miten heidän tekonsa vaikuttavat työssä lopputuloksiin. Samalla työntekijät ovat tämän ansiosta tyytyväisempiä. Täten voidaan todeta, että sisäpiiriläisten tapauksessa korkealaatuinen LMX-suhde voi aiheuttaa heille sen, että he kokevat heidän työnsä olevan merkityksellistä, joka johtaa tyytyväisyyteen. (Liden ym. 1997, 409,412,414.) Korkealaatuinen LMX-suhde voi siis voimaannuttaa työntekijää myös kommunikaation kautta, mikä on johtajan kannalta myös tärkeä asia ymmärtää, sillä se johtaa organisaation kannalta positiivisiin asioihin. (Hill ym. 2014, 780–781.)

Yksilön voimaantumisella on samalla vaikutuksia suoraan tiimin suorituskykyyn. Johtajan näkökulmasta katsottuna erityisen tärkeää onkin pyrkiä rakentamaan alaisten kanssa korkealaatuisia LMX-

suhteita, sekä henkilökohtaisia suhteita. Nämä suhteet ovat tiimin näkökulmasta erittäin hyödyllisiä ja tehokkaita, silloin kun tiimin esihenkilö pyrkii koko tiimin sisällä rakentamaan voimaannuttavan ilmapiirin. Johtajan tulee siis pyrkiä siihen, että hän yrittää voimaannuttaa sekä yksilöä, että tiimiä samanaikaisesti. Yksilön voimaantumisen on nimittäin vaikutuksia suoraan yksilön suoritukseen, joka heijastuu tiimin suorituskäytännön. Samalla tiimin voimaantumisen on vaikutusta yksilön voimaantumiseen ja suoritukseen, joka vahvistaa ajatusta, että johtajalle on tärkeää saada aikaiseksi voimaantumista yksilöille sekä kokonaisuutena tiimille. (Chen ym. 2007, 342–343.) Työntekijän ja tiimin suoriutumisen näkökulmasta katsottuna yksilöiden ja siten koko tiimin suoriutumista parantaa myös korkealaatuisen suhteen mahdollistama luovuus töissä. Luovuutta mahdollistaa korkealaatuisen suhteen alaiselle tuoma itsemääräämisoikeus, joka mahdollistaa sen, että työntekijä voi työnsä luovassa olla luovempi kuin muut. (Volmer ym. 2012, 462.)

Yksilön voimaantumisen on siis suuri vaikutus tämän motivaation suoriutumiseen työssä. Johtajan tukien yksilön voimaantumista, voi hän saada työntekijöitä tekemään ylimääräisiä tiimiä ja organisaatiota tukevia asioita, jotka auttavat koko tiimiä suoriutumaan paremmin. (Li ym. 2017, 1093–1094.) Yksilön kannalta katsottuna korkealaatuinen LMX-suhte ja sen myötä lisääntyvät sosiaaliset kanssakäymiset paikkaavat myös mahdollista sisäisen motivaation puutetta, saaden silti sisäpiiriläisen pyrkimään tekemään parhaansa töissä. Korkealaatuinen LMX-suhte voi myös vaikuttaa siihen, miten työntekijän sisäinen motivaatio kehittyy. (Buch ym. 2014, 734.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työnsä motivoivaksi, koska hän kokee tehtävät mielenkiintoisiksi ja nautinnollisiksi. Tällaiset tehtävät voivat täyttää esimerkiksi työntekijän autonomian ja pätevyyden tunteen ja tarpeet. (Kanfer ym. 2017,340.) Sisäisen motivaation nousemisen avulla työntekijä pystyy suoriutumaan paremmin, joten sisäpiiriasemalla on mahdollisuus parantaa motivaatiota tehdä töitä (Buch ym. 2014,734).

Johtajan sisäpiiriin kuuluminen ei kuitenkaan aina takaa myöskään positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijän esihenkilöllä ei ole tarpeeksi valtaa tai yhteyksiä organisaation sisällä, ei alaisen ja suhteen laadulla ole niin suurta merkitystä. Tämä johtuu siitä, että tällaiset johtajat eivät pysty vaikuttamaan tarpeeksi palkitsemiseen tai muihin hyötyihin töissä. (Bolino & Turnley 2009, 279.) LMX-suhteista voi kuitenkin tulla myös tärkeitä voimavaroja työntekijälle tilanteissa, missä he eivät koe voimaantumista tai muuten etuja omassa työssä. Voimaantumisen ollessa matalammalla, työntekijät pyrkivät etsimään keinoja nauttia työstään muiden keinojen avulla. Kuten aiemmin mainittua, korkealaatuinen LMX-suhte esihenkilön kanssa voi nimittäin tuoda työntekijälle etuja, joiden avulla hänen työtyytyväisyytensä paranee. Tällä tavalla LMX-suhteen muodostamat edut saavat työntekijälle aikaan motivaatiota suoriutumiseen paremmin

tehtävässään. (Harris ym. 2009, 379.) Voidaan siis todeta, että korkealaatuinen LMX-suhde voi siis olla työntekijälle omanlainen voimavara etujen myötä työn tekemiseen ja myös työssä suoriutumiseen, mutta välillä suhteista ei saa tarpeeksi etuja tämän toteutumiseen.

Johtajan sisäpiirissä oleminen on myös asia, jota työntekijät haluavat ja josta voidaan pahimmillaan kilpailla. Yksilöt pitävät statustaan johtajan silmässä tärkeänä asiana osittain sen takia, että se antaa heille valtaa ja korkeamman aseman työpaikan hierarkiassa, verrattuna johtajan ulkopiirissä oleviin henkilöihin. Sisäpiirissä olevat henkilöt tuntevat tämän takia myös eräänlaista vastuuta käyttäytyä ja tehdä asioita siten, miten heidän esihenkilönsä haluaa ne tehtävän. Vaikka useimmiten alaiset tuntevat tähän myös halua hierarkia-aseman tai parempien työhön liittyvien suoritusten takia, voi vastuu johtaa myös ylimääräiseen stressiin. (Vidyarthi ym. 2010, 851, 857.) Lin ym. (2017, 1093–1094) mukaan sisäpiirissä oleminen usein johtaa myös siihen, että työntekijä ottaa enemmän vastuuta ja on proaktiivinen tekemällä ylimääräistä tiimin eteen. Tämä voi kuitenkin johtaa myös negatiivisiin asioihin yksilön sekä tiimin kannalta. Liika proaktiivisuus voi nimittäin johtaa tiimin koheesion ja suoriutumisen laskuun. Tämä taas johtaa siihen, että muut tiimin jäsenet turhautuvat proaktiiviseen yksilöön ja heidän oma itseluottamuksensa heidän kykyihinsä ja tuloksiinsa laskee. Proaktiivinen yksilö voi siis olla turhauttava ja jopa haitaksi omalle tiimilleen. (Zhang ym. 2021, 315–316.)

Yllättävänäkin sisäpiirissä mukana olemisen haittana voidaan myös pitää sitä, että joissain tapauksissa sisäpiirissä olevan henkilön näkemä vaiva työhön voi jopa heikentyä. Tällaiset henkilöt voivat kokea olonsa turvatuksi asemansa vuoksi, jonka takia he saattavat työskennellä vähemmän tai laiskemmin, koska he ovat jo saavuttaneet johtajan luottamuksen ja kunnioituksen. Vastavuoroisesti kuitenkin sisäpiirissä olevat henkilöt voivat myös kokea, että he eivät siltikään tee tarpeeksi työtä verrattuna omaan asemaansa johtajan sisäpiirissä, joka on myös haitaksi alaiselle. (Tanskanen 2025, 9–10.) Harrisin ja Kacmarin (2006, 77) mukaan korkealaatuisissa suhteissa olevat alaiset kokevat stressiä ja painetta siitä, että he eivät ylitä johtajansa odotuksia, mikä taas johtaa alaisten huonompaan suoritukseen. Täten voidaan todeta, että sisäpiiriaseman asettama vastuu voi vaikuttaa monilla eri tavoilla työntekijän suoritukseen vaivannäönkin osalta.

Sisäpiirissä olemisen haitat voivat myös ulottua työpaikan ulkopuolelle. Yksilön ottaessa enemmän vastuuta ja tehdessä enemmän vapaaehtoisia tehtäviä, jotka auttavat organisaatiota toimimaan, tulee heille myös enemmän stressiä ja ylityötä oman roolin ulkopuolelta. Yksilön tapauksessa työn määrän kasvaessa, jää heille myös vähemmän aikaa työn ulkopuolisille asioille, kuten perheelle. Yksilölle voi siis tulla valinnan vaikeus omasta vastuustaan hyvänä työntekijänä ja johtajan sisäpiiriläisenä tai esimerkiksi siitä, että onko hän hyvä puoliso kotona. Vaikka ylimääräisen tekemisellä

voikin töissä saada etuja, kuten ylistystä suorituksista tai nopeampaa etenemistä uralla, on tällä kuitenkin haittapuolia yksilölle. (Bolino & Turnley 2005, 740,742, 744–745.) Kokonaisuudessaan sisäpiiriasemalla on henkilölle siis enemmän hyötyä, mutta samalla siitä voi myös olla tietyissä tilanteissa hänelle haittaa.

2.3 Ulkopiiriin kuulumisen haitat ja mahdollisuudet

Ulkopiirissä oleminen tarkoittaa yleisesti ottaen sitä, että työntekijä suoriutuu heikommin työstään ja hänellä on heikompi asema työpaikalla, eli sillä on suoriutumiseen suora vaikutus ja haittoja suhteesta esiintyy enemmän, kuin mahdollisuuksia. Tutkimuksissa on kuitenkin harvemmin keskitytty siihen, minkälaisia haittavaikutuksia ulkopiiriläisen matalalaatuisella LMX-suhteella on suoriutumisen kannalta, kun sitä on tutkittu taas enemmän korkealaatuisten suhteiden osalta. (Haynie ym. 2014, 914; Martin ym. 2016, 95,101.) Matalalaatuisen LMX-suhteen myötä työntekijän suoritukset heikkenevät, esimerkiksi jos voimaantumisen on alhaista yksilön kohdalla (Harris 2009, 379). Suoritusasteen lasku ja sen myötä kokemus siitä, että yksilö on jäänyt huomioimatta, voi johtaa myös yksilön osalta haitalliseen tai poikkeavaan käytökseen työpaikalla (Martin ym. 2016, 101). Suorituskykyyn voi myös vaikuttaa sisäinen tyytyväisyys omaan työhön, joka on matalalaatuisemmassa suhteessa todennäköisesti alhaisempi. Työtyytyväisyyden ollessa alhainen, ei myöskään LMX-suhteen vaikutus suoriutumiseen ole korkealla. (Dunegan ym. 2002, 282.) Volmerin ym. (2012, 462) mainitsema luovuus ei myöskään kehity samalla tavalla työpaikalla, sillä asema ulkopiirissä ei mahdollista työntekijöille autonomiaa olla luovia omissa työtehtävissään.

Ulkopiirissä olevien työntekijöiden suhteet johtajaan keskittyvät useimmin myös siihen, että niissä korostuvat taloudellisten resurssien vaihtaminen (Scandura & Pellegrini 2008, 107). Tämä heikentää samalla ulkopiirissä olevan henkilön työpanosta tai vaivannäköä organisaatiossa. Toisin kuin korkealaatuisissa LMX-suhteissa, joissa työpanos ja ylimääräisen tekeminen lisääntyy osittain korkealaatuisen LMX-suhteen kautta, ulkopiirin taloudellisten resurssien vaihtoon keskittyvä suhde ei lisää työntekijöiden työpanosta. Työpanoksen heikkeneminen tapahtuu silti, vaikka samalla taloudellisiin resursseihin tukeutuva suhde auttaa työntekijää ymmärtämään heidän asemansa ja vastuunsa työssä. Samalla myöskään työntekijän sisäisen motivaation taso ei vaikuta matalalaatuisissa sekä taloudellisten resurssien vaihtamiseen perustuvissa suhteissa siihen, lisääkö ulkopiirissä oleva ihminen työpanostaan, koska he eivät saa suhteesta tarpeeksi hyötyä panoksen lisäämiseksi. (Buch ym. 2014, 734.)

Vuorovaikutussuhteen ulkopiirissä olevien työntekijöiden on myös usein havaittu olevan kateellisia kollegoilleen, joilla on korkealaatuisempi suhde heidän esihenkilöönsä. Samalla on havaittu se, että

matalalaatuisemman suhteen omaavat työntekijät kokevat LMX-suhteiden erilaistumisen epäreiluna heitä kohtaan. Tämä johtuu siitä, että yleisesti ottaen työntekijät haluavat luoda korkealaatuisen suhteen esihenkilönsä kanssa. Matalalaatuisemmat suhteet voivat siis johtaa tällaisissa tilanteissa työntekijöiden turhautumiseen. (Bolino & Turnley 2009, 276, 279.) Harrisin ym. (2009, 379) tutkimuksessa kuitenkin todetaan myös se, että matalalaatuisen LMX-suhteen haittoja voidaan minimoida esimerkiksi omakohtaisen voimaantumisen avulla. Tämä toimii kuin vastakohtaisesti Harrisin ym. (2009, 379) esittämässä skenaariossa, jossa tutkimuksen mukaan alhaista voimaantumista työssä voitiin paikata korkealaatuisen LMX-suhteen tarjoamalla eduilla. Pahimmillaan kuitenkin oma olo ja negatiiviset tunteet johtajaan liittyen voivat johtaa siihen, että ulkopiirissä olevalle yksilölle syntyy vihaa omaa tilannetta kohtaan, joka johtaa jatkuvaan märehittämiseen kierteeseen. Tämä mahdollistaa myös sen, että työntekijä työskentelee heikommin tai tekee töissään organisaatiolle haitallisia asioita. (Newton & Perlow 2024, 2068–2069.)

Oikeudenmukaisuuden tunne työpaikalla vaikuttaa sekä työntekijöihin, että heidän ja johtajan väliin suhteisiin. Oikeudenmukaisuus korostuu LMX-suhteiden osalta esimerkiksi etujen tai palkitsemisen reilun osalta. Suhteiden erilaistumisen myötä oikeudenmukaisuus voi kuitenkin näyttäytyä erilaisena yksilöiden ja tiimin sisällä. (Scandura 1999, 30.) Tästä esimerkkinä voi toimia Bolinon ja Turnleyn (2009,283) mainitsema näkökulma siitä, että ulkopiiriin kuuluvat työntekijät kokevat katetutta ja puutetta siitä, että heidän kollegoillansa on parempi suhde heidän johtajaansa. Ulkopiiriläisille tilanne voi siis näyttäytyä epäoikeudenmukaisena, sillä he haluaisivat itse korkealaatuisen suhteen johtajan kanssa tai koska he kokevat, että he ovat oikeutettuja korkealaatuisen LMX-suhteeseen Lee ym. 2019, 612).

Leen ym. (2019,612) mukaan vertailuasema sisä- ja ulkopiirien välillä korostuu etenkin silloin, kun työtä tehdään tiimissä. Ulkopiirissä oleva yksilö voi tällöin kokea olevansa huonompi kuin sisäpiirissä olevat henkilöt, sillä sisäpiiriläisten suoritukset voivat parantua oman korkean hierarkia-asetmansa tajuamisen takia. (Lee ym. 2019,612.) Samalla kun työntekijän yksittäinen suhde johtajaan voi vaikuttaa suoraan yksilön suoritustuloksiin, voi se tuoda myös vaikutuksia myös siihen, miten hän jakaa ja saa informaatiota kollegoiltaan (Chang ym. 2020, 295). Zhaon ym. (2019, 836) mukaan sisäpiirissä olevat henkilöt jakavat enemmän informaatiota toisilleen ja toimivat vähemmän omien etujensa mukaisesti. Ulkopiirissä oleva henkilö ei kuitenkaan välttämättä saa tai jaa informaatiota samalla tavalla oman asemansa vuoksi.

Ulkopiirissä oleva yksilö voi myös kokea oman LMX-suhteensa tason riippumattomaksi itsestään ja johtajan olevan syyllä suhteen alhaiselle laadulle. (Bolino & Turnley 2009, 284.)

Epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen yksilö voi ajautua jopa yksittäisten kokemusten kautta. Esimerkiksi yksikin huonompi tai yksilön mielestä epäreilu kokemus omasta johtajasta jää yksilölle todennäköisesti mieleen. Tämä taas vaikuttaa tulevaisuudessa hänen asenteisiinsa ja mielipiteisiin johtajaa ja muuta yhteisöä kohtaan. (Masterson ym. 2000, 746.) Oikeudenmukaisuuden kokemisesta tulee myös yksilölle tärkeämpi asia silloin, kun esimerkiksi tiimin sisällä LMX-suhteet ovat selkeästi erilaistuneet, koska se on yksi kollegoiden vertailua helpottava asia (Haynie ym. 2014, 919). Matalalaatuinen suhde esihenkilöön voi myös vaikuttaa siihen, miten työntekijä ylipäättään sopeutuu työympäristöönsä. Johtajan ja alaisen matalalaatuinen suhde ja siitä johtuva ulkopiirasema voi johtaa siihen, etteivät he eivätkä sopeudu työympäristöön. Alainen voi myös kokea, että heidän tarpeitansa ja haluja ei huomioida. Tämä johtaa siihen, että he tulevat todennäköisemmin uupuneiksi ja stressaantuneiksi, sillä heille ei synny voimavaraa korkealaatuisesta suhteesta johtajan kanssa. Tämä voi johtaa myös haluun jättää organisaatio kokonaan. (Petrilli ym. 2024, 13.)

Epäoikeudenmukaisuus voi johtaa siihen, että yksilöt tyytyvät heidän ja johtajan suhteen synnyttämään tilanteeseen (Bolino & Turnley 2009, 284). Tällöin he tyytyvät toteuttamaan oman roolinsa ja näkevät oikeudenmukaisena sen, että he suoriutuvat töissään työsopimuksen vaatimalla tavalla. He täten hyväksyvät jako-oikeudenmukaisuuden työpaikalla, kunhan he saavat työstään sopimuksen mukaisen palkkion. Yksilö ei kuitenkaan välttämättä ymmärrä ihmisten oikeudenmukaista kohtelua työpaikalla, jonka sisäpiirissä olevat työntekijät ymmärtävät paremmin korkealaatuisen LMX-suhteen mukana tulevan kommunikaation ansiosta. Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen voi myös johtaa siihen, että työntekijä on enemmän poissa, kokiessaan johtajan olevan epäreilu, kun taas sisäpiiriläisillä tämä on toisinpäin. (Scandura 1999,30.) Oikeudenmukaisuuden ollessa työpaikalla korkealla, on olemassa myös korkeampi todennäköisyys siihen, että etenkin sisäpiirissä olevat työntekijät ovat valmiita auttamaan toisiaan. Toisaalta jos esimerkiksi ulkopiirissä oleva henkilö kokee tilanteensa epäoikeudenmukaiseksi, ei hän myöskään todennäköisesti pyri auttamaan kollegoitaan enempää, kuin mitä häneltä vaaditaan. (Erdogan & Bauer 2010, 1114.)

Johtajan ulkopiiriin kuuluminen ei kuitenkaan aina tarkoita huonoja asioita yksilön näkökulmasta. Ulkopiiriin kuulumisella on myös mahdollisuuksia yksilölle ja tämän myötä myös tiimille, missä yksilö työskentelee. Tämä korostuu tilanteissa, joissa johtajan on vaikea muodostaa korkealaatuisia LMX-suhteita omien alaistensa kanssa, esimerkiksi suuren kontrollin tai organisaation asettamien tarkkojen sääntöjen vuoksi. Näissä tilanteissa tiimin osalta yhteenkuuluvuus, sekä heidän suorituksensa ovat todennäköisemmin alhaisemmalla tasolla. (Le Blanc & González- Romá 2012, 543.) Kun johtaja ei luo korkealaatuisia suhteita alaistensa kanssa, vähentää se samalla Vidyarthin ym. (2010, 851) mainitsemaa kilpailua ja vertailua alaisten välillä. Normaalisti alaiset haluavat hyvän

aseman johtajan silmissä, sillä se johtaa korkeampaan valta-asemaan esimerkiksi tiimin sisällä ja tätä vertaillaan myös kollegoiden kesken. Tämä johtaa myös vastuun kasvuun ja mahdolliseen stressiin, joka ei kuitenkaan nouse suureksi, jos ihminen hyväksyy roolinsa ulkopiirissä. (Vidyarthi ym. 2010, 851, 857.) Le Blancin ja González-Román (2012, 543) mukaan tilanne, jossa LMX-suhteiden taso tiimissä on alhainen, on johtajalle kuitenkin kannattavaa yrittää edes hieman erilaistaa hänen ja alaistensa LMX-suhteita. Tämä voi taas johtaa siihen, että Vidyarthin ym. (2010, 851,857) mainitsema kilpailu ja asemien vertailu lisääntyisivät työympäristössä.

Matalalaatuinen suhde johtajan kanssa ei myöskään ole välttämättä huonoin mahdollinen asia työntekijän suoriutumisen kannalta. Tämä korostuu etenkin, jos johtajan ja alaisen vuorovaikutuksella pyritään saamaan työntekijä suoriutumaan paremmin. Vaikka kahden osapuolen vuorovaikutussuhteen korkealaatuisuus vaikuttaakin yleisesti ottaen positiivisesti suoriutumiseen, voi alainen suoriutua työstään hyvin osittain sen tarjoaman suojan takia. Alainen voi esimerkiksi suoriutua hyvin sen takia, että hyvä suoriutuminen tarjoaa heille takuun jatkuvasta työpaikasta. (Uhl-Bien & Maslyn 2003, 528–529.) Samalla tavalla matalalaatuisissa suhteissa olevien henkilöiden on silti mahdollisuus myös saada palkitsemista työstään organisaatiossa, etenkin jos johtajien resurssit eivät riitä korkealaatuisten suhteiden rakentamiseen jokaisen alaisen kanssa. Tämäkin on mahdollisuus ulkopiirissä olevalle henkilölle suoriutua hyvin työssään, vaikka suhde johtajaan ei olisikaan korkealaatuinen. (Tanskanen 2025, 12.)

Työntekijällä on myös mahdollisuus muuttaa omaa asemaansa johtajan silmissä, mikä on mahdollisuus ulkopiiriläiselle. (Bolino & Turnley 2009,284). Johtajan näkökulmasta katsottuna mahdollisuuksien tarjoaminen jokaiselle työntekijälle varsinkin aluksi on suotavaa ja suhteiden kehittyessä ulkopiiriläisten testaaminen sisäpiirin rooleissa on myös kannattavaa. Tällöin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus myös edistää tiimin toimintaa ja periaatteessa jokaisella tiimin jäsenellä on mahdollisuus tulla sisäpiirin jäseneksi tällä tavoin. (Scandura 1999,37.) On kuitenkin huomioitava se, että ulkopiirin jäsenen on tehtävä asioita tämän eteen. Ulkopiiriin kuuluva työntekijä voi esimerkiksi pyrkiä muutokseen tilanteissa, missä heillä on mahdollisuus kehittää heidän ja johtajan välistä LMX-suhdetta. Tämän he voivat tehdä muuttamalla käytöstään tai kehittämällä itseään. (Bolino & Turnley 2009, 284.) Yksilön näkökulmasta katsottuna hänen asemansa ulkopiirissä ei ole lopullinen, mutta siihen vaaditaan myös työntekijältä itseltään tekoja, sekä hänen johtajaltaan mahdollisuuksia yksilölle. Matalalaatuisessa suhteessa olevan henkilön on esimerkiksi mahdollisuus kehittää suhdettaan johtajaan kovemman vaivannäön ja yrittämisen kautta, mikä ei ole itsestään selvyys sisäpiirissä olevien henkilöiden tapauksessa (Tanskanen 2025, 9).

3 Valmentajan ja pelaajan vuorovaikutussuhteen teoria

3.1 Valmentaja-pelaaja suhteen perusteet

Urheilujoukkueen sekä sen pelaajien ja valmentajien välisten vuorovaikutussuhteiden tutkiminen LMX-teorian kautta on mahdollista, sillä urheilujoukkueet luokitellaan organisaatioiksi. Samalla tavalla kuin työelämän organisaatioissa, urheilujoukkue koostuu joukosta yksilöitä, joilla on jokin tietty yhteinen tavoite. Urheilujoukkueessa tavoitteeseen voidaan päästä esimerkiksi erilaisten strategioiden kautta, jotka määrittävät, mitä joukkueen pelaajien tulee tehdä esimerkiksi pelissä. (Cranmer & Myers 2015, 101–102.) Urheilujoukkueeseen liittyy myös useimmiten lajista riippumatta erilaistuminen johonkin tiettyyn alueeseen. Tämä aiheuttaa myös sen, että valmentaja jakaa erilaisia tehtäviin liittyviä palkintoja, kuten esimerkiksi peliaikaa, pelaajan kykyjen mukaan. Urheilujoukkueen kontekstissa tämä voi aiheuttaa pelaajien erilaista kohtelua valmentajan toimesta, riippuen siitä, millä keinoin valmentaja pyrkii saamaan joukkueestaan parhaan suoritustason irti. (Van Breukelen ym. 2012, 47.)

Urheilujoukkueessa johtamista voi tapahtua epävirallisesti esimerkiksi joukkueen kapteeniston tai johtavien pelaajien toimesta, mutta loppujen lopuksi joukkueen valmentaja on vastuussa sen johtamisesta, koska valmentajalla on oikeus määrittää esimerkiksi joukkueen strategiat tai kokoonpanot. Tämä muodostaa sen, että urheilujoukkueessa valmentaja toimii johtajana ja joukkueen pelaajat toimivat alaisina, jonka takia LMX-teoria sopii kahden osapuolen vuorovaikutussuhteen tarkasteluun. (Cranmer & Myers 2015, 102.) Tässä tutkielmassa tarkastelen yleisesti pelaajan ja valmentajan suhdetta urheilujoukkueessa, ilman että paneudun johonkin tiettyyn urheilulajiin.

Työelämässä johtajan ja alaisen välinen LMX-suhde perustuu paljolti kahden osapuolen jakamaan luottamukseen sekä kunnioitukseen (Graen & Uhl-Bien 1995, 225–227). Bennien ja O’Connorin (2012,60) mukaan valmentajalla ja pelaajalla ei oikeastaan voi edes olla tilannetta, jossa suhdetta keskenään ei ole. Kunnioituksen ja luottamuksen kautta olennaiseksi osaksi pelaajan ja valmentajan suhdetta nousee myös kahden osapuolen välinen rehellisyys. Suhteet, joissa valmentaja saa esitettyä luottamusta ja kunnioitusta pelaajaan kohtaan, johtavat yleisesti ottaen positiivisempiin suhteisiin ja raportteihin pelaajan näkökulmasta. Luottamus ja kunnioitus ovat suhteessa samalla tärkeitä asioita siinä mielessä, että ne vaikuttavat siihen, miten pelaaja omaksuu esimerkiksi valmentajan ideologian tai hänen joukkueelleen tai pelaajalle asettamat tavoitteet. (Bennie & O’Connor 2012, 60.) Valmentajan ja pelaajan suhteen nähdään olevan myös siinä mielessä tärkeää, että LMX-suhde vaikuttaa sekä kahden osapuolen sosiaaliseen suhteeseen, että valmentamisen tuloksiin. Tämä korostaa

sitä, että menestys urheilussa ei pelkästään johdu pelaajan tai valmentajan taidoista, vaan suhteiden onnistunut rakentaminen vaikuttaa menestykseen yhtä lailla. (Cranmer & Myers 2015, 112.)

Motivaation rakentaminen ja sen ylläpitäminen on olennainen osa valmentajan ja pelaajan välistä suhdetta ja sen rakentumista. Motivaation rakentamisella pyritään saamaan toinen osapuoli jatkaamaan suhdetta tai työtä, sekä osoittamaan halua toimia toisen osapuolen kanssa. Motivaatiota suhteessa voi esiintyä neljällä eri tavalla. Pelaajalla tai valmentajalla voi olla motivaatiota näyttää kykyä ylläpitää suhdetta ja samalla olla motivaatiota pyrkiä tekemään kahden osapuolen välisestä kommunikoinnista miellyttävää. Itse urheiluun liittyen kummallakin osapuolella voi myös olla motivaatiota tukea ja motivoida toista osapuolta ja antaa kaikkensa esimerkiksi harjoituksissa. Motivaatio vaikuttaa molempien osapuolten kohdalla siihen, miten nämä suhteessa suoriutuvat, sekä miten suoriutumiskyvyllä ja suhteella on mahdollista kehittyä entisestään. (Rhind & Jowett 2010, 114.)

Valmentajan johtamistyyliillä on vaikutusta siihen, miten pelaajan autonomia sekä sisäinen motivaatio kehittyvät. Esimerkiksi autoritäärisellä johtamisella on huomattu olevan negatiivisia vaikutuksia pelaajan sisäiseen motivaatioon. Autoritäärisellä johtamisella tarkoitetaan tässä tilanteessa sitä, että valmentaja johtaa joukkuettaan auktoriteetilla ja pysyy etäisenä omille pelaajilleen. Demokraattisella johtajuudella, jossa valmentaja on enemmän osallistava ja vastuuta jakava, on taas enemmän positiivisia vaikutuksia pelaajaan. Demokraattisella johtajuudella on positiivisia vaikutuksia pelaajan motivaatioon, koska se perustuu enemmän luottamukseen ja valmentajan ja pelaajan molempipuoliseen kunnioitukseen. (Jin ym. 2022, 3–4, 10.)

Valmentajan ja pelaajan suhdetta tutkiessa tärkeää on se, että valmentaja pyrkii olemaan pelaajan saavutettavissa. Tämä luo valmentajan ja pelaajan välille rennon ja avoimen ilmapiirin, joka voi johtaa myös avoimempaan kommunikaatioon. Valmentajan on tärkeää myös se, että hän osoittaa kiinnostuksensa pelaajaan sekä joukkueen sisäisissä asioissa, että myös urheilun ulkopuolisissa asioissa. Tämä on valmentajalle keino saada luotua luottamusta pelaajiensa keskuudessa, koska tällöin valmentajasta ei tule pelaajalle etäistä kuvaa (Bennie & O'Connor 2012, 60.) Etenkin LMX-suhteita tarkasteltaessa myös valmentajan tuoma sosiaalinen tuki vaikuttaa huomattavasti siihen, millainen kahden osapuolen LMX-suhteesta syntyy. Valmentaja pystyy tukemaan pelaajaansa emotionaalisesti esimerkiksi vaikeamman pelin jälkeen, esimerkiksi antamalla pelaajalle helpotusta stressiin. Samalla valmentaja pystyy antamaan palautetta ja arvostusta pelaajalle, mikä helpottaa pelaajaa esimerkiksi jännittävässä tilanteessa. Sosiaalista tuen antamista on myös pelaajalle asioista informointi palautteen ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen avulla, sekä konkreettisen tuen antaminen esimerkiksi

rahallisesti. (Rees & Hardy 2000, 342–347.) Sosiaalisen tuen antaminen vaikuttaa pelaajan mielikuvaan hänen ja johtajan LMX-suhteesta vielä enemmän, kuin esimerkiksi hänen statuksensa joukkueessa (Cranmer 2016, 53). Myös erilaisen palautteen antaminen on tärkeää valmentajan ja pelaajan suhteessa. Palautetta voidaan antaa rakentavasti esimerkiksi pelaajan suoriutumiseen liittyen, positiivisesti hyvien suoritusten yhteydessä tai muuten keskustelun kautta esimerkiksi harjoitteluun tai kilpailuun liittyen. Myös palautteenanto liittyy siihen, miten kahden osapuolen suhde rakentuu. Etenkin rehellisyys palautteenannossa luo myös osapuolten välille lisää luottamusta ja kunnioitusta. (Rhind & Jowett 2010, 115.)

Kahden osapuolen suhteessa valmentajalla on pienempi riippuvuus omaan pelaajaan, kuin pelaajalla on omaan valmentajaansa. Tämä johtuu siitä, että valmentajalla on yleisesti ottaen enemmän kokemusta ja kykyjä ohjata pelaajaa tiettyyn suuntaan esimerkiksi kehityksen suhteen. Pelaajalla ei kuitenkaan ole tarjota tällaista valmentajalle, minkä myötä he ovat enemmän riippuvaisia valmentajasta ja heidän neuvoistaan. (Lin ym 2014, 144.) Pelaajan ja valmentajan suhteella sekä valmennuksen tehokkuudella on suuri vaikutus neljään eri kehityksen osa-alueeseen: kyvykkyyteen, itseluottamukseen, henkilökuvaan sekä yhteyksiin. Etenkin itseluottamuksen nostaminen sekä kyvykkyyden kehittäminen ovat asioita, joihin pelaajan valmentaja pystyy vaikuttamaan omilla neuvoillaan sekä teoillaan. Tehokkailla valmentajilla on hyvät ihmissuhdetaidot, hyvä itsetuntemus, sekä hyvät ammattitaidot lajiin liittyen. Nämä yhdessä tuottavat hänen pelaajilleen mahdollisuudet kehitykseen. (Cote & Gilbert 2009, 313–314.) Samalla valmentajan johtamistapa vaikuttaa suoraan siihen, miten joukkue uskoo, yhdessä menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän vaikuttaa etenkin pelaajan näkökulmasta se, miten valmentaja pyrkii johtamaan joukkuettaan. Jos valmentaja pyrkii antamaan pelaajille henkilökohtaisesti sosiaalista tukea ja luomaan välittävän ilmapiirin, on kollektiivin usko korkeampi, kun taas autoritäärisen johtamistavan tapauksessa usko joukkueen tekemiseen voi olla matalampi. (Hampson & Jowett 2014, 458.)

3.2 Pelaajan asema sisäpiirissä

Pelaajan status joukkueessa voi olla asia, joka vaikuttaa hänen asemaansa valmentajan silmissä. Esimerkiksi joukkueessa avainpelaajan rooli voi ennakoida sitä, että hänellä on korkealaatuinen LMX-suhde oman valmentajansa kanssa. Joukkueessa valmentaja pyrkii antamaan avainpelaajilleen enemmän resursseja suoriutumiseen ja myös enemmän vastuuta joukkueen sisällä. Valmentaja voi myös tukeutua oman sisäpiirin pelaajiin tilanteissa, joissa tarvitsee voittoa ja muodostaakin näiden pelaajien kanssa korkealaatusempia suhteita menestyksen vuoksi. (Cranmer 2016, 53.)

Avainpelaajan roolissa pelaajalle tulee siten mahdollisuus suoriutua paremmin ja hän ymmärtää myös roolinsa joukkueessa paremmin (Gerstner & Day 1997,835).

Pelaajan status, kyvyt ja erikoistuminen vaikuttavat myös valmentajan päätöksiin siitä, miten hän antaa esimerkiksi peliaikaa ja vaikutusvaltaa joukkueen sisällä. Tällä tavoin valmentaja saa eniten joukkueessa olevasta taidosta ja kokemuksesta irti. Avainpelaajalla, jolla on todennäköisemmin paremmat taidot ja joka saa enemmän peliaikaa verrattuna ulkopiirissä oleviin pelaajiin, saa tästä hyötyä joukkueen sisällä. Oman asemansa myötä sisäpiirissä oleva pelaaja voi kokea tämän takia joukkueen suoriutumisen positiivisemmaksi verrattuna ulkopiirissä oleviin pelaajiin. (Van Breukelen ym. 2012, 47,57.) Sisäpiirissä oleminen voi myös vaikuttaa siihen, miten sisäpiiriläiset uskovat joukkueen suoriutumiseen ja siihen, yhdessä määritetyn tavoitteen saavuttamiseen. Valmentajan tukiessa hänen sisäpiirissänsä olevia pelaajiaan, nostaa hän samalla pelaajiensa uskoa siihen, mitä he joukkueena ovat tavoittelemassa. Pitkällä aikavälillä tähän vaikuttaa myös se, että valmentaja arvostaa ja kunnioittaa sisäpiirissä olevia pelaajiaan, joka taas saa heidät uskomaan joukkueeseen enemmän. (Hampson & Jowett 2014, 458.)

Sisäpiirissä olevan pelaajan tyytyväisyys ja hyvinvointi ovat korkeammalla tasolla. Valmentajan ja pelaajan välinen suhde vaikuttaa siihen, kuinka hyvinvoiva pelaaja on joukkueessa. Sisäpiirissä ollessaan pelaaja voi vakuuttua siitä, että tämän valmentaja pyrkii tukemaan pelaajan kehittymistä ja olemaan paras mahdollinen versio itsestään pelaajana. Tämä taas johtaa pelaajan parempaan hyvinvointiin. (Hu ym. 2026, 177.) Pelaajan korkealaatuinen suhde valmentajaan voi myös johtaa psykologisesti turvalliseen oloon. Korkealaatuisen suhteen kautta pelaajalle syntyy olo, että he voivat ottaa riskejä, tehdä virheitä ja jopa epäonnistua, ilman että heitä tuomitaan tai rangaistaan tästä. Tämä voi johtaa parempaan suoritukseen, kun pelaaja ei pelkää enää epäonnistua. Pelaaja uskaltaa myös tässä tapauksessa olla rehellisempi valmentajalle olostaan, sekä ymmärtää valmentajaa paremmin konfliktitilanteissa. (Jowett ym. 2023, 6.)

Turvallinen ilmapiiri saa myös pelaajan ylläpitämään korkealaatuista suhdetta valmentajaansa ja joukkueen muihin pelaajiin, mikä heijastuu positiivisesti koko joukkueeseen (Jowett ym. 2023, 6). Joissain tilanteissa valmentajan ja pelaajan välinen jopa kaverillinen suhde luo pelaajille turvallisuuden tunteen, kun valmentaja pyrkii olemaan avoin ja mukava pelaajaa kohtaan. Tämä luo joukkueen sisällä perhemäisen tilanteen, missä pelaajalla on hyvä olla. Kun ilmapiiri on hyvä, voi itse valmennus olla samalla tehokkaampaa. (Bennie & O'Connor 2012, 61,63.)

Myös kommunikaatiolla on joukkueurheilussa pelaajan ja valmentajan välillä tärkeä rooli. Valmentajan sisäpiirissä olemisella nähdään olevan vaikutuksia siihen, kuinka tyytyväisiä pelaajat ovat

valmentajaansa kokonaisuudessaan, Sisäpiirin pelaajat myös raportoivat tasapainoisemmasta kommunikaatiosta valmentajan kanssa verrattuna valmentajan ulkopiirissä oleviin henkilöihin. Tämä vaikuttaa myös siihen, miten pelaaja pystyy kommunikoimaan omien joukkuekavereidensa kanssa. Korkealaatuisissa suhteissa olevat pelaajat pystyvät kommunikoimaan paremmin omien joukkuekavereidensa kanssa ja siten muodostamaan parempia suhteita myös kollegoidensa kanssa. Tämä vaikuttaa suoraan joukkueen sisäiseen koheesioon, sekä yhtenäisyyteen (Cranmer & Myers 2015, 109–110.) Pelaajan ja valmentajan suhteessa on tärkeää, että kommunikaatio myös pysyy jatkuvana. Vaikka pelaaja olisikin sisäpiirissä, on etenkin valmentajan näkökulmasta katsottuna tärkeää pitää kommunikaatio pelaajaan yllä vaikeina, että hyvinä hetkinä. Tällöin pelaajalle ei tule hylättyä oloa ja osapuolten suhde pysyy positiivisena. (Bennie & O'Connor 2012, 61.) Valmentajan antama sosiaalinen tuki pelaajalle onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä kahden osapuolen välisessä suhteessa. Korkealaatuisissa suhteissa valmentaja antaa pelaajalleen enemmän sosiaalista tukea, jolloin pelaaja kokee, että hänen tarpeisiinsa vastataan paremmin. (Cranmer 2016, 54.)

Korkealaatuisen LMX-suhteen myötä pelaajalla on pienempi mahdollisuus uupua, koska hän saa enemmän resursseja ja voimavaroja toimintaansa valmentajalta ja muilta pelaajilta. Tämä heijastuu pelaajien parempaan suorituskyykyyn ja tyytyväisyyteen. Korkealaatuisempi LMX-suhde voi tuoda samalla voimavaroja pelaajille, jotka eivät kuulu joukkueen avainpelaajiin. Sisäpiiriasema voi esimerkiksi avata pelaajalle mahdollisuuden päästä sisäpiiriin, vaikka he eivät kyvyllisesti olisi niin tärkeitä joukkueelle, joka nostaa heidän tyytyväisyyttään. (Yildiz 2011, 1499–1500.) Sisäpiiriasema joukkueessa voi myös johtaa siihen, että pelaaja hyväksytään paremmin ja hän luo parempia suhteita joukkuelaisiinsa. Tämän voidaan nähdä johtavan siihen, että pelaaja motivoituu lisää ja nauttii enemmän lajista ja sen pelaamisesta, verrattuna tilanteeseen, jossa pelaajalla ei olisi yhtä paljon kavereita tai hyväksyntää joukkueen sisällä. (Worley & Smith 2026, 6.)

Sisäpiiriläisen näkökulmasta katsottuna autonomian lisääntyminen ja siihen liittyvä motivaation nouseminen on myös hyvä asia. Hyvän pelaajan ja valmentajan välisen suhteen myötä pelaajan näkökulmasta lisääntyvä autonomia sekä valmentajan mahdollinen demokraattinen johtamistapa voivat suoraan johtaa pelaajan sisäisen motivaation nousuun. Näin pelaajan voi saada tyytyväisemmäksi joukkueen sisällä ja samalla suoriutumaan paremmin omassa roolissaan. Valmentajan kannattaa siis antaa autonomiaa sisäpiirissä olevalle pelaajalleen ja mahdollistaa pelaajan omien päätösten toteuttaminen. Pelaajan kannattaa samalla informoida valmentajaa päätöksistään, jotta kommunikaatio pysyy tehokkaana. (Jin ym. 2022, 11.) Sisäpiiriin kuulumisen mahdollistaa pelaajalle hyvän ilmapiirin joukkueessa. Hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen vaaditaan pelaajan ja valmentajan välistä kommunikaatiota. Toisaalta tämä vaatii myös itseluottamusta pelaajalta esittää eriäviä

mielipiteitä verrattuna hänen valmentajaansa, jotta kumpikin osapuoli oppii heidän vuorovaikutussuhteestaan. (Lin ym. 2014, 145.) Sisäpiirissä olemisessa korostuu myös se, että pelaajat ovat enemmän voimaantuneita verrattuna ulkopiirissä oleviin pelaajiin. Tämä heijastuu esimerkiksi siihen, etteivät he halua jättää joukkuetta, koska he ovat enemmän sitoutuneita valmentajaan. Tämä johtuu siitä, että pelaajat kokevat saavansa vastavuoroisesti saman määrän resursseja takaisin suhteelta, kuin mitä he sille myöskin antavat. Korkealaatuinen LMX-suhde saa pelaajista enemmän itseohjautuvuutta esiin, mikä vaikuttaa myös haluun pelata valmentajalle ja jatkaa joukkueessa. (Chiu ym. 2022, 623, 625–626.)

Autonomiaan ja itseohjautuvuuteen pohjautuen valmentajalla on myös suuri vaikutus siihen, kuinka luova pelaaja osaa olla pelikentällä. Luovuuden salliminen valmentajan toimesta voi toimia pelaajalle virikkeenä keksiä uusia tapoja luoda etua kentällä ja kehittyä pelaajana. Samalla luovuus pelikentällä luo joukkueelle mahdollisuuksia voittaa otteluita, sillä sen myötä pelaaja saa luotua joukkueelleen suotuisia tilanteita esimerkiksi vastustajan ohittamisen kautta. Luovuuden salliminen tuo pelaajalle myös kehitystä itse lajissa, kuin myös sen ulkopuolella. (Rasmussen ym. 2020, 265–266.) Korkealaatuisissa suhteissa esimerkiksi Jin ym. (2022,10–11) mainitsema pelaajan kokemus autonomia ja lupa tehdä itsenäisiä päätöksiä voi johtaa siihen, että pelaaja uskaltaa olla luovempi kentällä. Samalla Jowettin ym. (2023,6) mainitsema valmentajan luoma psykologinen turvallisuus antaa sisäpiirissä olevalle pelaajalle mahdollisuuksia ottaa riskejä ja kehittyä virheiden myötä, minkä myötä sisäpiirissä oleva pelaaja uskaltaa kokeilla erilaisia temppuja ja keinoja voittaa vastustaja kentällä.

Kuten työelämässä, ei myöskään urheilujoukkueen kontekstissa sisäpiiriin kuulumisesta ole pelkääntään hyötyä pelaajalle tai hänen joukkueelleen. Joissain tilanteissa sisäpiirissä olevaa pelaajaa voidaan esimerkiksi hyödyntää joukkueen taktiikoiden rakentamisessa tai joukkueen kokoonpanon koaamisessa. Sisäpiirissä olevan henkilön täytyy kuitenkin olla tässä tapauksessa osaava, jotta hänestä on hyötyä joukkueelle. Muuten pelaajan toimista voi olla kokonaisuudessaan joukkueelle ja sen suoriutumiselle jopa haittaa tai siitä ei ainakaan saada tarvittavaa etua aikaiseksi. (Van Breukelen ym. 2012, 57.) Samalla tavalla myös johtajan näkökulmasta katsottuna sisäpiiriin kuulumisen haitaksi voi muodostua se, että pelaajan tarpeet muuttuvat osapuolten suhteen aikana. Valmentajan tehtävänä on tässä tilanteessa vastata niihin tarpeisiin, mitä pelaajalla kussakin vaiheessa on. Jos tämä ei kuitenkaan toteudu, voi kahden osapuolen vuorovaikutussuhteeseen tulla säröjä ja valmennus ei ole tehokasta. (Cote & Gilbert 2009, 315–316.)

Jinin ym. (2022,11) mukaan sisäpiirissä olevan pelaajan autonomian lisääntyminen ja pelaajan tämän takia nouseva motivaatio ovat hyvä lopputulema pelaajan ja valmentajan

vuorovaikutussuhteesta. Tällä voi kuitenkin olla myös huonoja lopputuloksia pelaajan kannalta. Mageaun & Vallerandin (2003, 898) mukaan pelaaja tarvitsee myös sääntöjä ja ohjeita joltakin taholta, tunteakseen itsensä päteväksi. Valmentajan antaessa sisäpiirissä olevalle pelaajalle liikaa autonomiaa ja itsemääräämisoikeutta, ei pelaaja myöskään pääse hyötymään tarpeeksi valmentajan neuvoista ja kokemuksesta lajista. Tällainen pelaajan ja valmentajan välinen vuorovaikutussuhde johtaa siihen, että pelaaja ei kehity eikä hänestä tule pätevämpää pelaajaa, vaikka kahden osapuolen suhde olisikin korkealaatuinen. Sisäpiirissä oleva pelaaja tarvitsee siis joka tapauksessa sääntelyä ja ohjausta omalta valmentajaltaan parhaan mahdollisen suoritustason saamiseen, vaikka kahden osapuolen välinen suhde antaisikin pelaajalle vapautta tehdä omia ratkaisuja. (Mageau & Vallerand 2003, 898.)

Valmentajan ja pelaajan sisäpiirisuhteen muodostuminen voi myös olla aluksi hankalaa ja aiheuttaa osapuolille päänvaivaa. Tämä korostuu etenkin, jos pelaajan luonne on välttelevä tai konflikteihin ajautuva. Esimerkiksi pelaajan ollessa luonteeltaan introvertti, kestää suhteen luomisessa enemmän aikaa, sillä valmentajan tulee näissä tilanteissa luoda pakon vuorovaikutustilanteita pelaajan kanssa. Samalla tavalla haasteita voi myös syntyä, jos pelaaja on luonteeltaan ahdistunut. Tällöin pelaaja voi vaatia enemmän huomiota valmentajalta, jonka myötä suhde voi olla myös vaikeampi ylläpidettäväksi. (Davis & Jowett 2014, 1460.) Ahdistunut pelaaja voi myös kokea Harrisin ja Kacmarin (2006, 77) mainitsemaa stressiä suhteen tasosta ja siitä, pystyvätkö he vastaamaan valmentajaan korkeisiin odotuksiin, mitä korkealaatuinen suhde luo pelaajaa kohtaan.

3.3 Pelaajan asema ulkopiirissä

Ensimmäisenä ulkopiirin vaikutuksena voidaan nähdä se, että matalalaatuisimmista LMX-suhteissa olevat pelaajat eivät ole yhtä tyytyväisiä tilanteeseensa, etenkin jos heitä verrataan valmentajan sisäpiirissä oleviin pelaajiin. Samalla he eivät ole yhtä menestyviä, kuin sisäpiirissä olevat pelaajat voivat olla. Tähän vaikuttaa se, että ulkopiirissä olevat henkilöt eivät saa yhtä paljon resursseja ja valtaa joukkueen sisällä. (Cranmer & Myers 2015, 111–112.) Ulkopiirissä oleva pelaaja kokee todennäköisemmin oman suhteensa matalalaatuisuuden vaikuttavan myös siihen, miten he kokevat joukkueen suoriutuvan. Ulkopiiriläisellä tähän vaikuttaa negatiivisesti kokemus vähemmästä roolista, esimerkiksi vähemmän peliajan ja vastuun myötä. Samalla ulkopiirissä oleva henkilö ei myöskään pääse vaikuttamaan esimerkiksi joukkueen rakenteeseen tai sen taktiikoihin, joka voi osassa tilanteista olla joukkueelle jopa haitallista. (Van Breukelen ym. 2012, 57.)

Ulkopiiriläisen näkökulmasta katsottuna epämääräinen kommunikaatio voi johtaa haitallisiin vaikutuksiin. Kun pelaajan ja valmentajan suhde on korkealaatuisempi, johtaa se parempaan

kommunikaatioon, joka tarkoittaa informaation parempaa liikkumista osapuolien välillä. Tämä kasvattaa luottamusta suhteeseen ja siihen, että vuorovaikutuksen avulla pelaajalla on myös mahdollista kehittyä. Ulkopiiriläisen tapauksessa näin ei kuitenkaan käy, minkä takia hänellä on heikompi mahdollisuus kehittyä joukkueessa. Tähän johtaa osittain se, että kahden osapuolen välinen luottamus on alhaisella tasolla. Heikon kommunikaation myötä matalalaatuisessa suhteessa pelaajan on vaikeaa saada lisättyä jo edellä mainittua luottamusta, sekä myös ymmärrystä joukkueen toiminnasta. (Lin ym. 2014, 145–146.) Heikko suhde valmentajan kanssa voi johtaa siihen, ettei valmentajan pysty neuvomaan kyvyillään pelaajaa. Tällöin valmentaja ei saa myöskään nostettua pelaajan itseluottamusta, jolla on myös vaikutusta pelaajan kehittymiseen. Kehittymisen näkökulmasta tärkeintä onkin valmentajan ja pelaajan yhteistyö ja sitoutuminen kehittymisen ja suhteen osalta. Tämä ei kuitenkaan korostu tilanteessa, jossa pelaaja on valmentajan ulkopiirissä. (Cote & Gilbert 2009, 312–314.)

Ulkopiirissä olevan pelaajan tapauksessa kommunikoinnin valmentajan kanssa voi olla vähäisempää, mikä johtaa epämääräisyyksiin ja hylätyksi tulemisen olon lisääntymiseen. Pelaaja voi näissä tilanteissa esimerkiksi tuntea sitä, ettei hänen oma valmentajansa pyri auttamaan häntä tarpeeksi. Tämä korostuu etenkin vaikeissa valinnoissa, joita valmentaja joutuu tekemään pelaajiensa suhteen. (Bennie & O'Connor 2012, 61.) Kommunikaation epäselvyys voi myös johtaa siihen, ettei pelaaja ymmärrä täysin rooliaan joukkueessa, etenkin jos joukkueen sisällä on myös eroja pelaajien taidoissa. Tämä heikentää sekä pelaajan, että tiimin suoriutumista. (Xu ym. 2024, 738.) Matalalaatuinen LMX-suhde tuo esiin myös lisääntyneen mahdollisuuden uupumiseen. Kun pelaaja tuntee, ettei hän saa sosiaalista tukea tarpeeksi ja hänen motivaationsa laskee tämän takia, tulevat he myös todennäköisemmin uupuneiksi ja he suoriutuvat tehtävästään heikommin. Pelaajien uupumus laskee myös koko tiimin suoriutumista, joka korostaa sitä, että valmentajan tulisi pyrkiä korkealaatuisten suhteiden luomiseen pelaajien kanssa tällaisten seuraamuksien välttämiseksi. (Yildiz 2011, 1499–1500.)

Voimaantumisella on myös urheilun kontekstissa vaikutuksia valmentajan ja pelaajan suhteeseen ja sen lopputuloksiin. Voimaantumisen ja LMX-suhteen välillä on esimerkiksi välittäviä vaikutuksia siihen, miten halukas pelaaja on pysymään joukkueessa. Matalalaatuisessa vuorovaikutussuhteessa pelaajan suhde valmentajaan ei edistä voimaantumista esimerkiksi pelaajan itsekokemisen kyvyn tai Jin ym. (2022, 11) mainitseman itseohjautuvuuden ja autonomian saannin kautta, koska vuorovaikutussuhde ei ole korkealaatuinen. Voimaantumisen ja LMX-suhteen välillä on etenkin ulkopiirin näkökulmasta vaikutusta silloin, kun pelaaja kokee, ettei suhteessa ei tapahdu vastavuoroisia tekoja. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että valmentaja ei sitoudu kehittämään pelaajaa samalla

tavalla, kuin korkealaatuisessa suhteessa pelaajan kanssa oleva valmentaja tukisi. Samalla tavalla LMX-suhteen laadulla on suora vaikutus siihen, haluaako pelaaja pysyä joukkueessa. Matalalaatuisemmassa suhteessa pelaajan tuntiessa pienempää kunnioitusta, luottamusta ja vähemmän sitoutuneisuutta omaan valmentajaansa, on tämä myös suoraan valmiimpi jättämään joukkueen, jos tilanne sitä vaatii. (Chiu ym. 2022, 623–626.)

Ulkopiirissä oleva pelaaja ei myöskään motivoitu samalla tavalla, kuin korkealaatuisemmassa suhteessa oleva pelaaja. Korkealaatuisemman suhteen tuoma parempi autonomia ja korkeampi motivaatio ovat sisäpiirissä olevalle pelaajalle voimavara, ja ne aiheuttavat pelaajalle myös tyytyväisemmän olon. Tämä ei kuitenkaan korostu ulkopiirin pelaajien tapauksessa, sillä valmentaja ei anna matalalaatuisissa suhteissa oleville pelaajille samankaltaisia oikeuksia joukkueen sisällä. Tällöin valmentajan johtamistyylikin on enemmän autoritäärinen, joka johtaa vähempään motivaatioon ja itseenäisyyteen, ja loppujen lopuksi heikompaan tyytyväisyyteen. (Jin ym. 2022, 10–11.)

Toisaalta Mageaun ja Vallerandin (2003, 898) mainitsema liika autonomia voi myös olla pelaajalle ongelma, koska valmentaja ei tuo tarpeeksi rakennetta pelaajan tueksi. Tätä ongelmaa ulkopiirin pelaajilla ei toisaalta ole, koska he saavat valmentajalta ohjeet, mitä heidän tulee tehdä pelin aikana. Tämä antaa eräällä tavalla mahdollisuuden myös pelaajan kehitykselle ja suoriutumiselle. Lopulta autonomian puute kuitenkin kääntyy ulkopiirissä olevaa pelaajaa vastaan, kun pelaajan pätevyys laskee. (Mageau & Vallerand 2003, 898.) Samalla myös yksilön luovuus voi kärsiä, kun pelaajalla ei ole Jin ym. (2022,10) mainitsemaa autonomiaa tai Jowettin ym. (2023,6) mainitsemaa turvallisuuden tunnetta joukkueessa ottaa riskejä tai kokeilla uutta. Tällöin heistä voi tulla jopa pelokkaita kokeilla uusia asioita, jotta heitä ei rangaista virheistä. He eivät myöskään kehity samalla tavalla, osittain jo voittamisen pakon takia. (Rasmussen ym. 2020, 268.)

Ulkopiirissä olevan pelaajan mahdollisuutena suhteessa on kuitenkin myös se, että valmentaja pysyy halutessaan muokata omaa valmennustapaansa yksilöä kohtaan. Esimerkiksi ulkopiirissä olevan henkilön tapauksessa valmentaja voi pyrkiä motivoimaan pelaajaa lyhyemmän aikavälin tavoitteilla, jotta vähemmän kiinnostunut pelaaja saataisiin pysymään joukkueessa mukana. (Cote & Gilbert 2009, 314.) Motivointiin liittyen ulkopiirissä olevalle pelaajalle mahdollisuutena toimii myös omat joukkuekaverit. Hyvät suhteet joukkuekavereihin ja pelaajalle tuleva hyväksynnän tunne joukkueessa voi johtaa pelaajan motivaation kasvuun sekä pelaajan sosiaalisen identiteetin muodostumiseen. Hyvät suhteet muihin joukkuelaisiin voivat tuoda pelaajalle tukea vaikeammissa tilanteissa, mikä auttaa jaksamaan joukkueen arjessa paremmin. Samalla kollegoiden osoittama hyväksyntä pelaajalle saa pelaajan myös innostumaan ja nauttimaan lajista, sekä sen pelaamisesta enemmän. Hyvä

asema joukkueessa saa myös pelaajan näkemään enemmän vaivaa, jotta joukkue pääsee määrittämiin tavoitteisiin, vaikka hänen asemansa valmentajan silmissä olisi heikompi. Täten voidaan todeta, että valmentajan kannalta katsottuna hyvän ilmapiirin luominen ja kaverisuhteisiin kannustaminen voi johtaa parempiin tuloksiin pelaajien hyvinvoinnin ja suoriutumisen osalta. (Worley & Smith 2026, 6–8.)

Ulkopiirissä olevan pelaajan mahdollisuuksiin kuuluu myös erilaisten selviytymiskeinojen hyödyntäminen arjessa. Matalalaatuinen suhde valmentajan kanssa voi olla pelaajalle stressaava tekijä, joka pahimmillaan näkyy pelaajan käytöksessä turhautumisena ja siten myös heikompana suoriutumisenä. Suhteen aiheuttama heikompi suoriutuminen voi olla samalla tekijä, joka tuottaa tyytymättömyyttä ja stressiä pelaajalle. Ulkopiirin pelaajalla on kuitenkin mahdollisuus onnistua paremmin selviytymiskeinojen avulla, sekä hänen lähipiirinsä tuella. Lähipiirissä olevat henkilöt, kuten pelaajan vanhemmat tai joukkuekaverit, voivat esimerkiksi tukea pelaajaa kuuntelemalla ja kannustamalla häntä tai antamalla pelaajalle vertaistukea. Samalla ongelmana voi kuitenkin toimia myös se, että osittain kannustavan palautteen antamisesta ja pelaajan jaksamisesta on vastuussa myös valmentaja, joka ei matalalaatuisessa suhteessa ole ideaali tilanne. (Tamminen & Holt 2012, 74–77.)

Tähän kuitenkin voi vaikuttaa positiivisesti Worleyn ja Smithin (2026, 6–8) mainitsemat hyvät suhteet joukkuekavereihin, jotka antavat pelaajalle tukea ja hyväksyntää vaikeissa tilanteissa. Pelaaja voi myös itse reflektoida omia aikaisempia kokemuksiaan urheilusta ja selviytyä sen avulla paremmin vaikeista tilanteista. Ylipäätään selviytymiskeinoista on ulkopiirissä olevalle pelaajalle hyötyä myös muilla elämän osa-alueilla, kuten esimerkiksi työelämässä. Tämän takia ulkopiiriläiselle näiden keinojen oppiminen urheilun kautta on positiivinen asia pelaajan tulevaisuuden jaksamisen ja selviytymisen kannalta. (Tamminen & Holt 2012, 73, 77.)

Ulkopiiriläiselle voi myös syntyä omien kykyjensä kautta mahdollisuuksia joukkueen sisällä. Van Breukelenin ym. (2012,47) mukaan valmentajan yksi tehtävistä on saada joukkueestaan mahdollisimman paljon irti pelaajien erikoistumisen ja kykyjen avulla. Samalla Rasmussenin ym. (2020, 266) mukaan esimerkiksi luovuudella on mahdollisuus lisätä pelaajalle ja joukkueelle mahdollisuuksia voittaa vastustaja. Cranmerin (2016, 53) mukaan valmentajan valinnoissa korostuu voittamisen paine. Tällöin myös ulkopiirissä oleva pelaaja voi päästä vaikuttamaan tietyissä tilanteissa esimerkiksi ottelun lopputulokseen, esimerkiksi jos tällä on Rasmussenin (2020, 266) mainitsemaa luovuutta ratkaista ottelu tai tehdä siihen vaikuttavia ratkaisuja kykyjensä avulla. Tässä korostuukin urheilun mukanaan tuoma kilpailullisuus ja valmentajan paine tehdä välttämättömät ratkaisut voiton eteen (Cranmer 2016, 53).

4 Heijastukset työelämään

4.1 Samankaltaisuudet

Sekä urheilujoukkueen että työelämän kontekstia tarkasteltaessa vuorovaikutussuhteen keskiössä on kahden osapuolen välinen luottamus ja siitä johtuva vastuun lisääntyminen. Etenkin korkealaatuisissa suhteissa luottamuksen myötä tulevat seuraukset heijastuvat urheilun maailmasta työelämään. Urheilujoukkueessa valmentajan sisäpiirissä oleva pelaaja on todennäköisemmin avainasemassa ja hänelle annetaan valmentajan toimesta enemmän resursseja suoriutua, sekä enemmän vastuuta myös lisääntyvän peliajan myötä (Cranmer 2016,53; Van Breukelen ym. 2012, 47). Luottamuksen ja tuen myötä sisäpiiriläiset myös uskovat joukkueen tavoitteisiin enemmän, mikä saa myös joukkueen suoriutumaan paremmin (Hampson & Jowett 2014, 458). Ulkopiiriläisen tapauksessa heikompi luottamus taas näkyy pienempänä roolina ja vastuuna, joka heijastuu yksilön tyytyväisyyteen. Samalla heikko luottamus näkyy heikompana neuvontana, mikä johtaa ulkopiirissä olevan pelaajan heikompaan kehitykseen, kun hän ei saa tarpeeksi neuvoja tai tukea. (Lin ym. 2014, 145–146; Van Breukelen ym. 2012, 47.)

Samalla tavalla työelämässä esihenkilön antamat resurssit ja luottamus ovat tekijöitä, jotka saavat työntekijän mahdollisesti ottamaan jopa enemmän vastuuta itselleen. Tämä voi näkyä esimerkiksi erilaisina vapaaehtoisina tekoina yhteenkuuluvuuden korostamiseksi. Etenkin korkealaatuisissa suhteissa lisääntyneen resurssien jaon takia syntynyt vastuuasema näyttäytyy yksilön haluna toimia vähemmän omien etujen mukaisesti. (Li ym. 2017, 1094–1094; Zhao ym. 2019, 836.) Ylipäätään korkealaatuisen suhteen tuoma vastuuasema tuo yksilölle myös parempia suorituksia ja korkeamman tyytyväisyyden työhön, verrattuna ulkopiirissä oleviin yksilöihin (Gerstner & Day 1997, 829). Vastuuaseman havittelu näyttäytyy myös työelämässä selkeästi, sillä vastuuta halutaan. Ulkopiirissä olevat henkilöt voivat esimerkiksi pyrkiä muuttamaan käytöstään ansaitakseen enemmän luottamusta esihenkilöiltään, jotta he pääsisivät isompaan vastuuseen. Ulkopiiriläisten tapauksessa vastuusta ollaan myös kollegoille kateellisia, mikä osoittaa heidän halunsa saada luottamusta. (Bolino & Turnley 2009, 283–284.) Joka tapauksessa voidaan todeta, että luottamuksen ja vastuun tuomat vaikutukset yksilöön urheilujoukkueessa ja työelämässä näyttäytyvät melko samoin tavoin.

Voimaantuminen ja sen mukana tuleva autonomia ja kontrolli omasta tehtävästä näyttäytyvät myös urheilun ja työelämän kontekstissa. Urheilujoukkueessa pelaajan lisääntyvä autonomia näyttäytyy parempana suoriutumisenä, kun he uskaltavat ja saavat tehdä omia päätöksiään, ja olla esimerkiksi luovempia kentällä. Ulkopiirissä autonomian puute sen sijaan ei luo voimavaraa pelaajalle suoriutua

yhtä hyvin ja hänelle voi tulla olo, ettei hän saa suhteelta tarpeeksi takaisin, mikä voi heijastua pelaajan haluun jättää joukkue. Urheilujoukkueessa sisäpiirissä oleva pelaaja voi myös olla autonomian takia luovempi, kun tällä on oikeus tehdä omia päätöksiä. Vastavuoroisesti autonomian puute rajoittaa ulkopiirissä luovuutta, kun pelaaja pelkää epäonnistumisesta johtavaa rangaistusta (Chiu ym. 2022, 623–626; Jin ym. 2022, 11; Rasmussen ym. 2020, 265–266, 268.) Voimaantuminen ja autonomia esiintyvät työelämässä myös samoin tavoin. Korkealaatuisessa suhteessa oleva yksilö koee suoriutuvansa paremmin työstään, kun hänellä on vaikutusvaltaa, mikä tekee hänelle työstä myös merkityksellistä. Samalla autonomian lisääminen ja voimaantuminen lisää myös luovuutta työssä, sekä kokonaisuudessaan tiimin suorituskykyä. (Seibert ym. 2011, 993–994; Chen ym. 2007, 342–343; Volmer ym. 2012, 462.)

Liian autonomian tuomat haitat tulevat yhtä lailla esiin kummastakin maailmasta. Urheilussa liika autonomia voi johtaa heikompaan kehitykseen ja suoriutumiseen, jos pelaaja ei saa enää tarpeeksi neuvoja tai sääntelyä omalta valmentajaltaan. Pelaajan kokemat haitat voivat myös heijastua joukkueeseen kokonaisuudessaan. Tämä voi tapahtua, jos pelaajaa osallistetaan esimerkiksi päätöksenteon taktiikoissa ja hänen päätöksensä joukkueen taktiikoihin tai kokoonpanoon eivät hyödytä joukkuetta. (Mageau & Vallerand 2003, 898; Van Breukelen ym. 2012, 57.) Työelämässä voimaantumisen ja autonomian mukanaan tuoma proaktiivisuus voi taas johtaa siihen, että yksilöä vastaan käännytään ja hänestä on omalle tiimilleen haittaa, kun hän ottaa liikaa vastuuta ja tiimin koheesio laskee (Zhang ym. 2021, 315–316).

Myös yksilön hyvinvointiin liittyvät mahdollisuudet ja haasteet heijastuvat urheilusta työelämään. Ensimmäisenä esimerkkinä voidaan nostaa Jowettin ym. (2023, 6) ja Hun ym. (2026, 177) mainitsema korkealaatuisen suhteen luoma psykologinen turvallisuus, joka saa pelaajan suoriutumaan paremmin esimerkiksi sen takia, että he uskaltavat epäonnistua ilman pelkoa rangaistuksesta. Turvallisuuden tunne voi myös johtaa kokemukseen siitä, että heidän valmentajansa pyrkii antamaan kaikkensa pelaajan kehitykselle. Pelaajalle annettu sosiaalinen tuki nousee myös esiin tärkeänä elementtinä pelaajan tyytyväisyyteen, sillä sosiaalisen tuen määrä joko vastaa tai on vastaamatta pelaajan tarpeisiin. Sosiaalinen tuki ja turvallisen ilmapiirin luominen pelaajalle ovat myös tärkeitä elementtejä suoraan siihen, miten kahden osapuolen välinen luottamus rakentuu (Bennie & O'Connor 2012, 60; Cranmer 2016, 54.)

Työelämässä psykologisen turvallisuuden tuomat mahdollisuudet näyttäytyvät myös parempina mahdollisuuksina suoriutua. Tähän auttaa se, että esihenkilö tukee yksilöä enemmän, jolloin tämä on optimistisempi omaa työtään kohtaan. Tämän lisäksi alaisen resilienssi kasvaa. Toisaalta yksilön

ollessa ulkopiirissä voi hän myös kokea, että hänen tarpeisiinsa ei vastata, mikä johtaakin tyytymättömyyteen ja huonompaan suoritukseen. (Deban ym. 2026, 7–8; Petrilli ym. 2024, 13.) Voidaankin todeta, että sosiaalisen tuen ja turvallisen ilmapiirin luominen ja siitä johtuvat seuraukset esiintyvät kummassakin kontekstissa samalla tavalla.

Hyvinvointiin liittyen uupumukseen ja stressiin liittyvät mahdollisuudet ja haitat esiintyvät myös sekä urheilujoukkueessa, että työelämässä. Molemmissa ympäristöissä korostuu se, että korkealaatuinen suhde vähentää uupumusta, kun taas matalalaatuinen suhde on tekijä, joka lisää pelaajan tai yksilön uupumusta. Uupumus tekijänä taas vaikuttaa suoraan yksilön sekä tiimin suoriutumiseen heikentävästi. Urheilujoukkueen kontekstissa uupumuksen ehkäisy voi myös toimia kyvyiltään huonompiin pelaajiin, jos he saavat voimia korkealaatuisesta suhteesta valmentajan kanssa. Kokonaisuudessaan kummassakin kontekstissa suhteiden tuomat mahdollisuudet ja haitat ovat samankaltaisia ja vaikuttavat yksilön suoriutumiseen ja hyvinvointiin. (Petrilli ym. 2024, 12–13; Yildiz ym. 2011, 1499–1500.)

Kummassakin ympäristössä esiintyy myös stressin ja yksilön paineiden aiheuttamia haittavaikutuksia, etenkin korkealaatuisten suhteiden kohdalla. Korkealaatuissa suhteissa yksilölle voi tulla ahdistusta ja stressiä lisääntyneestä vastuusta, joka varsinkin työelämässä voi myös siirtyä työelämän ulkopuolelle. Samalla sisäpiiriläiselle voi tulla olo, että hänen vaivannäkönsä ja työnsä ei vastaa johtajan tai valmentajan odotuksiin, vaikka hän tekisi mitä. Tämä lisää työntekijän tai pelaajan ahdistusta ja stressiä, joka voi vaikeuttaa suhdetta ja sen luomista. (Davis & Jowett 2014, 1460; Harris & Kacmar 2006, 77; Tanskanen 2025, 9–10; Vidyarthi ym. 2010, 857.)

Kommunikaation tehokkuuden ja sen mukana tulevat mahdollisuudet ja haasteet heijastuvat myös urheilujoukkueesta työelämään. Urheilujoukkueessa asema valmentajan sisäpiirissä auttaa pelaajaa kommunikoidaan paremmin valmentajan kanssa, joka johtaa myös parempaan tyytyväisyyteen. Parempi kommunikaatio valmentajan kanssa avaa myös sisäpiiriläiselle mahdollisuuden siihen, että tämä pystyy kommunikoidaan paremmin omien joukkueovereidensa kanssa, mikä parantaa joukkueen koheesiota ja yhtenäisyyttä. (Cranmer & Myers 2015, 110–111.) Myös Jowettin ym. (2023,6) mainitsema kahden osapuolen rehellisyys ja avoimuus toisiaan kohtaan, sekä siitä johtuva yksilöön ja koko joukkueeseen heijastuva turvallinen ilmapiiri on korkealaatuisen suhteen ja kommunikaation mahdollistama asia. Pelaajalle valmentajan antama sosiaalinen tuki lisääntyy myös urheilujoukkueessa korkealaatuisemman suhteen myötä ja sosiaalinen tuki on myös tärkeä osa kahden osapuolen välistä kommunikointia (Cranmer 2016, 54). Vastavuoroisesti ulkopiirissä heikompi kommunikaatio johtaa esimerkiksi hylätyksi tulemisen oloon, kun kommunikaatio on vähemmän avointa ja

epämääräisyys lisääntyy (Bennie & O'Connor 2012, 61). Samalla valmentajan vähäinen kommunikaatio heikentää myös pelaajan mahdollisuuksia kehittyä, kun hänen antamat neuvot eivät mene perille, eikä informaatiota tai palautetta anneta pelaajalle tarpeeksi (Lin ym. 2014, 145–146; Cote & Gilbert 2009, 312–314).

Kommunikaatiosta johtuvat lopputulokset ovat samankaltaisia myös työelämässä. Työelämässä sisäpiirissä olevat henkilöt pystyvät myös olemaan avoimempia toisiaan kohtaan ja heillä on enemmän positiivisia keskusteluita keskenään työpaikalla. Samalla he saavat myös enemmän tukea omalta esihenkilöltään, mikä mahdollistaa paremman suoriutumisen. (Elicker 2006, 534.) Tämä vastaa esimerkiksi Cranmerin ja Myersin 2015, 110–111) ja Cranmerin (2016, 54) mainintoja kommunikaation positiivisista vaikutuksista urheilujoukkueessa. Chen ym. (2007,209) mainitsee myös sen, että korkealaatuisessa suhteessa osapuolet uskaltavat olla rehellisempiä ja avoimempia esimerkiksi palautteen pyytämisen ja sen antamisen suhteen. Osapuolten jakama avoimuus ja rehellisyys ja siitä johtuva turvallinen olo mainitaan myös Jowettin ym. (2023,6) toimesta.

Hill ym. (2014, 780–781) mainitsevat myös sisäpiiriläisten yhtenäisen kollektiivisuuden tunteen ja sen myötä heidän keskenään lisääntyvän kommunikoinnin yhtenä positiivisena asiana, mitä sisäpiiriasemasta alaiselle syntyy. Tämä vertautuu myös Cranmerin ja Myersin (2015, 110–111) väitteisiin siitä, että sisäpiiriasema parantaa myös yksilön kommunikointia joukkueelaistensa kanssa ja täten parantaa myös tiimin koheesiota. Ulkopiiriaseman suhteen Martin ym. (2016, 101) mainitsee työelämässä hylätyksi olon tunteen aiheuttamat haitat suoritukseen ja tyytyväisyyteen, joista mainitaan myös Bennien ja O'Connorin (2012,61) toimesta pelaajan näkökulmasta urheilujoukkueessa. Samalla myös ulkopiiriläisen kommunikaatio heikkenee oman asemansa myötä, kun he eivät panosta omaan työhönsä yhtä paljoa verrattuna sisäpiiriläisiin (Zhao ym. 2019, 836). Täten voidaan todeta, että kommunikaation tuomat mahdollisuudet ja haitat heijastuvat urheilujoukkueesta myös työelämään melko samankaltaisina.

4.2 Eroavaisuudet

Urheilujoukkueen ja työelämän konteksteissa motivaatio ja sen rakentaminen pelaajalle tai alaiselle erottautuu erilaisella tavalla. Urheilujoukkueessa valmentajan ja pelaajan suhteen keskiössä on motivaatio sekä sen luominen ja ylläpitäminen. Motivaatio on tekijä, joka vaikuttaa suoraan pelaajan ja valmentajan suoriutumiseen, sekä siihen, miten suhde kehittyy ajan myötä. (Rhind & Jowett 2010, 114.) Motivoinnilla voidaan saada myös ulkopiirin pelaajasta lyhyemmän aikavälin sisällä enemmän irti ja tehdä hänet sitä kautta tyytyväisemmäksi (Cote & Gilbert 2009, 314). Motivaation nousuun voidaan hyödyntää myös yksilön joukkuekavereita, joiden osoittama tuki, kannustus ja

hyväksyntä tuo pelaajalle enemmän motivaatiota suoriutua paremmin (Worley & Smith 2026, 6–8). Motivaation tärkeys kuitenkin kiteytyy Rhindin ja Jowettin (2010, 114) väitteeseen, että motivaatio on keskiössä etenkin pelaajan suoriutumisessa, minkä takia se onkin tärkeä tekijä vuorovaikutussuhteessa valmentajan kanssa.

Työelämässä motivaatio tulee kuitenkin esiin hieman eri tavalla. Työelämässä alaisen motivaatio rakentuu enemmän vaivihkaa LMX-suhteesta tulevien seurauksien myötä. Esimerkiksi Seibertin ym. (2011, 993–994) mainitsema korkealaatuisen suhteen mahdollistama voimaantuminen ja sitä myötä työhön tuleva kontrolli heijastuu yksilön motivaatioon, samalla tavalla kuin siihen vaikuttaa myös Elickerin ym. (2006, 546) mainitsema oikeudenmukaisuuden tunne. Johtajan tehtävänä on enemmänkin työelämässä esimerkiksi tukea yksilön voimaantumista, ja sen myötä saada hänelle motivaatiota ottaa enemmän vastuuta sekä tehdä enemmän organisaatiota hyödyttäviä asioita. (Li ym. 2017, 1093–1094).

Samalla korkealaatuinen suhde ja sen tuoma sosiaalinen kanssakäyminen voivat myös paikata alaisen sisäisen motivaation puutetta, ja saada hänet näkemään enemmän vaivaa töissään. Vastavuoroisesti matalalaatuisessa suhteessa yksilön sisäisellä motivaatiolla ei ole vaikutusta siihen, paljonko hän näkee vaivaa työhönsä, sillä hän ei koe saavansa siitä tarpeeksi hyötyä takaisin. (Buch ym. 2014, 734.) Yksilön motivaation näkyminen työelämässä perustuu kuitenkin loppujen lopuksi siihen, että työelämässä LMX-suhteen tuomat edut tai haitat luovat tai ovat luomatta lisää motivaatiota. Urheilussa taas kaikki lähtee siitä, miten pelaajalle saadaan luotua motivaatiota ja miten sitä ylläpidetään (Harris ym. 2009, 379; Rhind & Jowett 2010, 114.)

Urheilujoukkueen näkökulmasta eroavaisuutena voidaan tuoda esiin se, miten kilpailullisuus joukkuelajeissa heijastuu yksilön mahdollisuuksiin ja haittoihin. Urheilussa joukkueelle määritetään tavoitteita, joihin voidaan päästä erilaisten strategioiden kautta, mitä valmentaja lähtee toteuttamaan. Tähän liittyen valmentaja antaakin vastuuta pelaajilleen heidän kykyjensä ja taitojensa perusteella. (Cranmer & Myers 2015, 101–102; Van Breukelen ym. 2012, 47.) Tässä esiin tulee myös Rasmusenin ym. (2020, 266) mainitsema luovuuden konteksti, jolla valmentaja voi saada etua vastustajaan nähden, tai millä pelaaja voi saada jopa ottelun ratkaistua. Tämä taas avaa joko sisä- tai ulkopiirissä olevalle pelaajalle mahdollisuuksia tuoda esiin kykyjään, jotta ottelu voidaan kääntää omalle joukkueelle. Urheilujoukkueen näkökulmasta korostuukin myös se, että valmentaja saattaa valikoida pelaajan paremmuuden ja kykyjen takia kenelle hän antaa paikan omassa sisäpiirissään. Koska valmentajalla on paine voittaa, muodostaa hän korkealaatuisia suhteita todennäköisemmin pelaajien kanssa, jotka myös auttavat häntä voittamaan. (Cranmer 2016, 53.)

Työelämässä tällaista aspektia ei kuitenkaan esiinny. Kuten Graen ja Uhl-Bien (1995, 238–239) mainitsevat, johtajan ja alaisen suhteen tasoa määrittää se, miten osapuolia alkaa kiinnostamaan toistensa intressit. Samalla korkealaatuisessa suhteessa osapuolille syntyy tämän myötä enemmän luottamusta ja molemminpuolista halua auttaa toisiaan, joka vahvistaa suhdetta (Scandura & Pellegrini 2008, 103). Työelämässä suhteen muodostukseen ei kuitenkaan vaikuta Cranmerin (2016, 53) mainitsema kilpailutilanne tai paine voittaa. Samalla verrattuna Van Breukelenin ym. (2012,47) mainitsemaan urheilujoukkueessa asemaan ja rooliin liittyvää pelaajan kykyihin tukeutumista ei tapahdu työelämässä. Täten voidaankin todeta, että suhteen muodostuminen ja siihen liittyvät tekijät kilpailullisuuteen liittyen eroavat urheilujoukkueessa ja työelämässä.

Urheilujoukkueen kontekstissa korostuu myös valmentajan valta pelaajan kehitykseen. Valmentajalla on suuri vaikutus pelaajan kyvykkyyteen ja itseluottamukseen, joita hänen tekonsa joko mahdollistavat tai ovat mahdollistamatta. Samalla valmentaja voi luoda sisäpiiriläiselle kokemuksen siitä, että hän pyrkii kehittämään tätä, kun taas ulkopiirissä olevalle pelaajalle epäselvä tai puuttuva kommunikointi voi tuoda vastakkaisen olon. (Hu ym. 2026, 177; Cote & Gilbert 2009, 313–314; Lin ym. 2014, 145–146.) Työelämässä tällainen kehittymisen näkökulma ei kuitenkaan tule esiin, vaan LMX-suhteen lopputulokset keskittyvät enemmän nykyhetkessä suoriutumiseen (Gerstner & Day 1997, 829).

Yksilöiden kokema oikeudenmukaisuus ja epäoikeudenmukaisuus eivät tule urheilujoukkueessa niin paljon esiin verrattuna työelämään. Työelämässä oikeudenmukaisuus tai vastavuoroisesti epäoikeudenmukaisuus nousee esille selkeästi, kun esihenkilön ja alaisen LMX-suhdetta tutkitaan. Sisäpiirissä olevat henkilöt kokevat oman asemansa oikeudenmukaiseksi, ja yksilö myös kokee tämän mahdollisuutena suoriutua paremmin työssään (Haynie ym. 2014, 919–920). Ulkopiirissä olevilla henkilöillä korostuvat työelämässä huonommat ominaisuudet, kuten esimerkiksi kateellisuus ja vertailu sisäpiirin yksilöitä kohtaan, ärtyneisyys ja märehtiminen omasta tilanteestaan tai tyytyminen omaan tilanteeseensa ja sen myötä vähempi vaivannäkö työtä kohtaan. Ulkopiirissä oleva henkilö kokee myös olonsa todennäköisesti huonommaksi tiimin sisällä, koska hänellä on huonommat mahdollisuudet suoriutua sisäpiiriläisiin verrattuna. (Bolino & Turnley 2009, 279, 283–284; Lee ym. 2019, 612; Newton & Perlow 2024, 2068–2069.)

Urheilujoukkueen näkökulmasta oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden termit eivät esiinny samalla tavalla. Työelämään verrattuna yksilön joukkueoverit tuovat enemmänkin jopa mahdollisuuksia pelaajalle, vaikka tämä olisikin ulkopiirissä. Etenkin Worley ja Smith (2026, 6–8) korostavat ulkopiirin pelaajan mahdollisuuksista nauttia lajista ja sitoutua joukkueeseen paremmin

joukkuekavereihin muodostettujen suhteiden kautta. Myös Tamminen ja Holt (2012, 74–77) mainitsevat ulkopiiriläisen yhdeksi selviytymiskeinoksi myös joukkuekaverien antaman tuen. Tämä on vastakohtaista verrattuna esimerkiksi Bolinon ja Turnleyn (2009, 283–284) mainitsemaan kateuteen omia sisäpiiriin kuuluvia tiimiläisiä kohtaan. Samalla yhteenkuuluvuuden tunne saa pelaajan myös sitoutumaan joukkueen tavoitteisiin ja yrittämään parhaansa, vaikka hän olisikin tyytymätön omaan suhteeseensa valmentajaan. Tämä esiintyy vastakohtaisesti työelämässä, jossa jopa tilanteensa oikeudenmukaisena kokeva sisäpiiriläinen saattaa nähdä vähemmän vaivaa työhönsä oman asemansa takia. (Tanskanen 2025, 9–10; Worley & Smith 2026, 6–8.) Täten voidaan todeta, että urheilujoukkueessa kollektiivisuuden tunne voi siis enemmänkin auttaa pelaajaa suoriutumaan paremmin, jolloin oma tilanne ei myöskään tunnu yhtä epärealistilta.

4.3 Johtajalle oppeja urheilusta

Työelämässä toimivalle johtajalle ensimmäiseksi neuvoksi urheilujoukkueen valmentajan ja pelaajan suhteesta voidaan nostaa se, miten jatkuva keskustelu yksilön kanssa johtaa hyvin tuloksiin. Bennie ja O'Connor (2012, 61) korostavat jatkuvan keskustelun tärkeyttä etenkin vaikeimpina aikoina, joina pelaaja tarvitsee eniten tukea. Samalla Cranmer (2016, 54) tuo esiin sen, kuinka sosiaalisen tuen antaminen on myös tärkeimpiä elementtejä koko kahden osapuolen suhteessa. Tämä on myös asia, mitä huomioida työelämässä. Työelämässä kahden osapuolen kommunikation laatu on tärkeä tekijä siihen, miten työntekijän suoritus paranee, etenkin jos palaute on positiivisempaa. Kommunikation puutos voi sen sijaan taas vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi siihen, miten alainen jakaa informaatiota tiimin sisällä, mikä heijastuu tiimin suoritukseen. (Chang ym. 2020, 295; Kacmar ym. 2003, 769–770.) Täten voidaan todeta, että jatkuva, etenkin positiivinen kommunikointi voi johtaa parempiin yksilön sekä tiimin suorituksiin, joita johtaja haluaa tavoitella.

Johtajalle myös kollektiivisuuden tunteen luominen voisi olla asia, josta ottaa oppia. Worley ja Smith (2026, 6–8) tuovat esiin sen, miten joukkueoverien tuki voi auttaa pelaajaa motivoitumaan ja suoriutumaan paremmin, vaikka hänellä olisikin huonompi suhde valmentajaan. Samalla pelaaja myös haluaa saavuttaa joukkueen tavoitteet ja tehdä kaikkensa sen eteen yhteenkuuluvuuden tunteen takia. Työelämässä esihenkilö voisikin kannustaa alaisiaan muodostamaan toistensa kanssa kaverisuhteita enemmän, jotta alaiset saisivat tukea ja motivaatiota myös toisiltaan ja kollektiivisuuden tunne auttaisi tiimiä suoriutumaan paremmin. Tällöin voitaisiin osittain myös välttää kateellisuus ja siitä johtuva turhautuminen kollegojen kesken, samalla saaden tiimin yksilöt toimimaan vähemmän omien etujensa mukaisesti. (Bolino & Turnley 2009, 283–284; Worley & Smith 2026, 6–8; Zhao ym. 2019, 836.)

5 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin urheilujoukkueen pelaajan ja valmentajan välisen vuorovaikutussuhteen mahdollisuuksien ja haittojen heijastumista työelämään. Tutkielma toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi, joista ensimmäinen oli ”*Mitä mahdollisuuksia ja haasteita asema valmentajan sisä- tai ulkopiirissä asettaa yksilölle urheilujoukkueen kontekstissa?*” Ensimmäisellä tutkimuskysymykselläni pohjustin toista tutkimuskysymystäni, joka oli ”*Miten pelaajan kokemat mahdollisuudet ja haasteet valmentajan sisä- tai ulkopiirissä heijastavat työelämän työntekijä-johtaja-vuorovaikutussuhdetta?*”

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen sisäpiiriläisen osalta mahdollisuuksia esiintyi siinä, että pelaaja saa enemmän vastuuta, mikä tarkoittaa todennäköisemmin avainpelaajan roolia. Samalla sisäpiiriläinen kykenee kommunikoimaan paremmin oman valmentajansa kanssa, minkä takia hän saa enemmän sosiaalista tukea sekä turvallisemman ympäristön kehittyä ja suoriutua. Pelaajan hyvinvointia tukee myös johtajan luoma psykologisesti turvallinen olo, joka voi myös vähentää uupumusta. Tämän lisäksi pelaaja saa enemmän oikeuksia tehdä omia päätöksiä, joka johtaa parempaan luovuuteen ja tyytyväisyyteen, sekä haluun ylläpitää suhdetta valmentajaan ja joukkueeseen. Haitat liittyvät esimerkiksi pelaajan omaan kehitykseen: jos pelaajalla on liikaa autonomiaa tehdä omia päätöksiään, hän ei saa tarpeeksi hyötyä valmentajan osaamisesta. Samalla suhteen ylläpitäminen tai luominen voi olla sisäpiiriläiselle vaikeaa, jos hän on luonteeltaan introvertti tai taipuvainen ahdistukseen. Tämä voi myös nostaa pelaajan ahdistusta ja stressiä vastata valmentajan odotuksiin. Pelaajan osallistamisesta joukkueen taktiikoihin voi myös olla haittaa joukkueelle, jos hän ei ole tarpeeksi osaava.

Ulkopiiriläisen tapauksessa haittoja pelaajalle esiintyy huonomman kommunikaation ja vähemmän vastuun kautta. Samalla heillä voi esiintyä hylätyksi tulemisen kokemusta ja enemmän uupumusta, joka johtaa myös haluun jättää joukkue. Heillä on myös huonompi mahdollisuus kehittyä oman asemansa vuoksi. Ulkopiirin pelaajilla on vähemmän vapauksia ja sitä myötä motivaatiota suoriutua. Mahdollisuuksia esiintyy valmentajan kautta tulevasta lyhytaikaisesta motivoinnista, joukkuekaverien tuesta ja selviytymiskeinojen oppimisen kautta. Samalla ulkopiirin pelaajalle voi tulla mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi ottelun lopputulokseen omien kykyjen takia.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin selvittämään, miten edellisen tutkimuskysymyksen vastaukset vertautuvat työelämässä yksilölle esiintyviin mahdollisuuksiin ja haittoihin. Samankaltaisuuksia esiintyi luottamuksen ja sitä kautta lisääntyvän vastuun muodossa, sekä autonomiasta

johtuvien mahdollisuuksien ja haittojen muodossa. Hyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten sosiaalisen tuen ja turvallisen ilmapiirin tuomat mahdollisuudet ja haitat näkyivät myös samankaltaisina. Myös kommunikaatio vaikutti sekä yksilön että tiimin suoriutumiseen. Eroavaisuuksia löytyi esimerkiksi siitä, miten motivaation luominen ja rakentaminen näkyivät eri tavoin urheilujoukkueessa, missä se on enemmän keskiössä suhteen muodostumisessa. Samalla kilpailullisuuden tuomaa painetta muodostaa suhteita parempien pelaajien kanssa ei esiinny työelämässä, kun taas urheilujoukkueessa tämä tuo pelaajalle aseman mukaan erilaisia mahdollisuuksia ja haittoja.

Hieman yllättäen oikeudenmukaisuus ja epäoikeudenmukaisuus eivät vaikuttaneet urheilujoukkueessa pelaajaan samalla tavalla. Urheilujoukkueessa valmentajan valta pelaajan kehitykseen ei myöskään tule samalla tavalla esille työelämässä. Johtopäätöksenä voisikin sanoa, että urheilujoukkueen ja työelämän pelaajan tai alaisen mahdollisuuksissa ja haitoissa esiintyy enemmän samankaltaisuuksia, kuin eroavaisuuksia. Tämä vahvistaakin esimerkiksi Cranmerin ja Myersin (2015, 102) väitettä siitä, miksi pelaajan ja valmentajan suhdetta voidaan tutkia LMX:n avulla, sillä urheilujoukkue on eräällä tavalla organisaatio, jonka kontekstissa pelaaja on alainen ja valmentaja johtaja.

Omien kokemusteni pohjalta voin sanoa, että tutkimuksesta löydetyt asiat pitävät paikkansa myös oikeassa elämässä. Sekä työelämässä, että urheilujoukkueessa esimerkiksi kommunikaatio on tekijänä sellainen, joka mahdollistaa tai heikentää yksilön suoriutumista. Olen myös samaa mieltä siitä, että urheilussa motivaatio nousee merkittävämpänä tekijänä esiin verrattuna työelämään, jossa se joko lisääntyy tai vähenee vaiivikkaa johtajan toimien takia. Hieman yllättävänä pidin sitä, että oikeudenmukaisuus ja epäoikeudenmukaisuus eivät näkyneet tutkimusten mukaan urheilujoukkueessa, sillä omien kokemusteni mukaan epäreilouden kokeminen ja vertailu muihin joukkuelaisiin ovat ulkopiirissä olevan pelaajan suurimpia haasteita joukkueessa toimimisessa. Toisaalta olen kuitenkin samaa mieltä siitä, että joukkuelaisten tuki on yksi isoimmista ulkopiiriläisen mahdollisuuksista suoriutua hyvin, ja tämä on omassa tapauksessani myös estänyt minua vaihtamasta joukkuetta. Kokonaisuudessaan voin todeta, että tutkimusten löydökset kummastakin ympäristöstä vastaavat myös todellisuutta ja nämä heijastuvat etenkin yksilön suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen molemmissa ympäristöissä.

Tutkielman rajoitteena voidaan pitää sitä, että urheilujoukkueen tutkimista ei ole rajattu tietyn lajin tai ammattimaisuuden näkökulmasta. Samalla myöskään työelämää ei ole tarkasteltu tietyn toimialan kautta. Tämä voisi olla tekijä, joka heijastuisi tutkielman tuloksiin. Yhtenä jatkotutkimusideana voisikin esittää, kuinka pelaajan ja valmentajan vuorovaikutussuhde toimii, kun kyse on

ammattiurheilusta. Ammattiurheilussa esimerkiksi palkka ja status voivat keikauttaa valta-asemia joukkueen sisällä, mikä voisi myös vaikuttaa pelaajan ja valmentajan vuorovaikutussuhteeseen.

Toisena jatkotutkimusideana tutkimukselle voisi esittää sen, miten yksilön kokemukset nuorempana urheilujoukkueessa heijastuvat hänen suoritukseensa työelämässä. Tässä tutkielmassa vertailtiin sitä, miten urheilujoukkueessa pelaajalle esiintyvät mahdollisuudet ja haitat heijastuvat työelämään. Työympäristössä toimimiseen voi kuitenkin myös vaikuttaa nuorempana koetut kokemukset tiimityöskentelystä, minkä takia tämän näkökulman tarkasteleminen voisi olla kiintoisaa. Kolmantena jatkotutkimusideana yksilön mahdollisuuksia ja haasteita urheilujoukkueessa voitaisiin tarkastella myös siitä näkökulmasta, millaisessa asemassa pelaaja on joukkueessa joukkueovereidensa silmissä. Tässä tutkielmassa asemaa on tutkittu spesifisti siitä näkökulmasta, mitä mahdollisuuksia ja haasteita asema valmentajan silmissä asettaa pelaajalle joukkueessa ja mahdollisesti jatkossa työelämässä. Worley ja Smith (2026, 6–8) mainitsevat tutkimuksessaan kuitenkin sen, miten joukkueoverit ovat myös tärkeässä asemassa siinä, miten yksilö suoriutuu, motivoituu ja viihtyy joukkueessa. Täten tämän näkökulman tarkasteleminen voisi olla mielenkiintoista jatkossa, jotta saataisiin enemmän selville kollegoiden vaikutuksista pelaajan suoriutumiseen, motivaatioon ja hyvinvointiin.

Lähteet

- Bennie, A – O’Connor, D. (2012). Coach-athlete Relationships: A Qualitative Study of Professional Sport Teams in Australia. *International Journal of Sport and Health Science*. Vol.10. 58–64,
- Bolino, M.C – Turnley, W.H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership quarterly*. Vol.20 (3). 276–286.
- Bolino, M.C – Turnley, W.H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*. Vol.90 (4), 740-748.
- Buch, R – Kuvaas, B – Dysvik, A. (2014). If and when social and economic leader – member exchange relationships predict follower work effort: Moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.35 (8), 725–739.
- Chang, H – Son, S.Y – Pak, J. (2020) How Do Leader – Member Interactions Influence the HRM-Performance Relationship? A Multiple Exchange Perspective. *Human Performance*. No. 33 (4), 282–301.
- Chen, G – Kanfer, R – Kirkman, B.L – Allen, D. (2007). A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams. *Journal of Applied Psychology*. Vol.92 (2), 331–346.
- Chen, Z – Lam, W – Zhong, J.A. (2007). Leader – Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Climate. *Journal of Applied Psychology*. Vol.92 (1), 202–212.
- Chiu, W –Hui, R.T – Won, D – Bae, J-S. (2022). Leader – member exchange and turnover intention among collegiate student-athletes: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of psychological contract breach in competitive team sport environments. *Europeal Sport Management Quarterly*. Vol.22 (4), 609–635.)
- Cote, J – Gilbert, W. (2009). An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. *International Journal of Sports Science & Coaching*. Vol.4 (3), 307–323.
- Cranmer, G.A. (2016.) A Continuation of Sport Teams From an Organizational Perspective: Predictors of Athlete-Coach Leader – Member Exchange. *Communication and sport*. Vol.4 (1), 43–61.
- Cranmer, G.A – Myers, S.A. (2015) Sports Teams as Organizations: A Leader – Member Exchange Perspective of Player Communication With Coaches and Teammates. *Communication & Sport*. Vol.3 (1), 100–118.

- Davis, L – Jowett, S. (2014). Coach–athlete attachment and the quality of the coach-athlete relationship: implications for athlete’s well-being. *Journal of Sports Sciences*. Vol.32 (15), 1454–1464.
- Deban, Z – Salehi, N – Brunetto, Y. (2026). The role of psychosocial safety climate in engineers’ well-being: Examining the mediating effects of leader – member exchange and psychological capital. *European Management Journal*. 2026.
- Dienesch, R.M – Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. Vol.11 (3), 618–634.
- Dunegan, K.J – Uhl-Bien, M – Duchon, D. (2002) Lmx and Subordinate Performance: The Moderating Effects of Task Characteristics. *Journal of Business and Psychology*. Vol.17 (2), 275–285.
- Elicker, J – Levy, P – Hall, R. (2006). The Role of Leader – Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*. Vol.32 (4), 531–551.
- Epitropaki, O – Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader – Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Vol.90 (4), 659–676.
- Erdogan, N – Bauer, T.N. (2010) Differentiated Leader – Member Exchanges: The Buffering Role of Justice climate. *Journal of Applied Psychology*. Vol.95 (6), 1104–1120.
- Gerstner, C.G – Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader – Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. Vol.82 (6), 827–844.
- Graen, G.B – Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership quarterly*. Vol.6 (2). 219–247.
- Hampson, R – Jowett, S. (2014). Effects of coach leadership and coach–athlete relationship on collective efficacy. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*. Vol.24 (2), 454–460.
- Harris, K – Kacmar, K.M. (2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader – Member Exchange on Stress. *The Journal of Social Psychology*. Vol.146 (1), 65–84.
- Harris, K – Wheeler, A.R – Kacmar, K.M. (2009). Leader – member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*. Vol.20 (3), 371–382.
- Haynie, J.J – Cullen, K.L – Lester, H.F – Winter, J – Svyantek, D.J. (2014). Differentiated leader – member exchange, justice climate, and performance: Main and interactive effects. *The Leadership Quarterly*. Vol.25 (5), 912–922.

- Hill, N.S – Kang, J.H – M, Seo. (2014). The interactive effect of leader – member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*. Vol.25 (4), 772–783.
- Hu, B – Fletcher, D – Jowett, S – Arnold, R. (2026) Paradoxical leadership, athlete well-being, and performance satisfaction: The mediating role of the coach-athlete relationship. *Journal of Sports Sciences*. Vol.44 (2), 170–180.
- Huang, C – Huang, J.C – Chang, Y. (2019). Team goal orientation composition, team efficacy, and team performance: The separate roles of team leader and members. *Journal of management & organization*. Vol.25 (6). 825–843
- Jin, H – Kim, S – Love, A – Jin, Y – Zhao, J. (2022). Effects of leadership style on coach-athlete relationship, athletes' motivations and athlete satisfaction. *Frontiers in Psychology*. Vol.13, 1–14.
- Jowett, S – Nascimento-Júnior, J.R.A – Zhao, C – Gosai, J. (2023). Creating the conditions for psychological safety and its impact on quality coach-athlete relationships. *Psychology of Sport & Exercise*. Vol.65. Article 102363. 1–8.
- Kacmar, M – Witt, L.A – Zivnuska, S – Gully, S. (2003). The Interactive Effect of Leader – Member Exchange and Communication Frequency on Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*. Vol.88 (4), 764–772.
- Kanfer, R – Frse, M – Johnson, R.E. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*. Vol.102 (3), 338-335.
- Kangasniemi, M – Pietilä, A-M – Utriainen, K – Ahonen S-M – Jääskeläinen, P – Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. *Hoitotiede*. Vol.25 (4), 291–301.
- Le Blanc, P.M – González – Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader – Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*. Vol.23 (3), 534–544.
- Lee, A – Gerbasi, A – Schwarz, G – Newman, A. (2019). Leader – member exchange social comparisons and follower outcomes: The roles of felt obligation and psychological entitlement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol.92 (3), 593–617.
- Li, A.N – Liao, H. (2014). How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *Journal of Applied Psychology*. Vol.99 (5), 847–866.

- Li, N – Chiaburu, D.S – Kirkman, B.L. (2017). Cross-Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as a Double-Edged Sword. *Journal of Management*. Vol.43 (4), 1076–1102.
- Liden, R.C – Erdogan, B – Wayne, S.J – Sparrowe, R.T. (2006.) Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: implications for Individual and Group Performance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.27 (6), 723–746.
- Liden, R.C – Wayne, S.J – Sparrowe, R.T. (1997). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. Vol.85 (3), 407–416.
- Lin, P-Y – Hsieh, C-L – Chang, C-L – Hung, C-H. (2014). Exploring The Athlete’s Sports Learning Effect Based On Leader – Member Exchange Theory – College Class A Team Of Taiwan As Example. *Acta oeconomica*. Vol.64 (2), 127–149.
- Mageau, G.A – Vallerand, R.J. (2003). The coach – athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Sciences*. Vol.21 (11), 883–904.
- Martin, R – Guillaume, Y – Thomas, G – Lee, A – Epitropaki, O. (2016). Leader – Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel psychology*. Vol.69 (1), 67–121.
- Martin, R – Thomas, G – Legood, A – Dello Russo, S. (2018) Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.39 (2), 151–168.
- Masterson, S.S – Lewis, K –Goldman, B.K – Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*. Vol.43 (4), 738–748.
- Newton, C – Perlow, R. (2024) The Role of Leader – Member Exchange Relations and Individual Differences on Counterproductive Work Behavior. *Psychological Reports*. Vol.127 (4), 2050–2086.
- Petrilli, S – Giunchi, M – Vonthron, A-M. (2024). Leader – Member Exchange (LMX) and Adjustment to the Work Mode as Protective Factors to Counteract Exhaustion and Turnover Intention: A Chain Meditation Model. *Sustainability 2024*. Vol. 16 (23), 1–20.
- Rasmussen, L.J.T – Glavenau, V.P – Ostergaard, L.D. (2020). Exploring the multifaceted role of creativity in an elite football context. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*. Vol.12 (2), 256–271.
- Rees, T – Hardy, L. (2000). An examination of the social support experiences of high-level sports performers. *The Sport Psychologist*. Vol.14. (4), 327–347.

- Rhind, D.J.A – Jowett, S. (2010). Relationship Maintenance Strategies in the Coach-Athlete Relationship: The Development of the COMPASS Model. *Journal of Applied Sport Psychology*. Vol.22 (1), 106–121.
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. 2.p. Vaasan Yliopisto.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader – member exchange: An Organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*. Vol.10 (1), 25–40.
- Scandura, T.A – Pellergrini, E.K. (2008). Trust and Leader – Member Exchange. A Closer Look at Rational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol.15 (2), 101–110.
- Seibert, S – Wang, G – Courtright, S. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*. Vol.96 (5), 981–1003.
- Shore, L.M – Randel, A.E – Chung, B.G – Dean, M.A – Ehrhart, K – Singh, K. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of management*. Vol.37 (4), 1262–1289.
- Sluss, D.M – Thompson, R.S. (2012) Socializing the newcomer: The mediating role of leader – member exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.119 (1), 114–125.
- Tamminen, K.A – Holt, N.L. (2012). Adolescent athletes’ learning about coping and the roles of parents and coaches. *Psychology of Sport and Exercise*. Vol.13 (1), 69–79.
- Tanskanen, J. (2025) Effort and reward as a mechanism linking leader–member exchange with work engagement. *Cogent Business & Management*. Vol.12 (1), 1–16.
- Uhl-Bien, M – Maslyn, J.M. (2003). Reciprocity in Manager–Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*. Vol.29 (4), 511–532.
- Van Breukelen, W – Van Der Leeden, R – Wesselius, W – Hoes, M. (2012). Differential treatment within sports teams, leader – member (coach –player) exchange quality, team atmosphere and team performance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.33. No. 1. 43–63.
- Vidarthi, P.R – Liden, R.C – Anand, S –Erdogan, B – Ghosh, S. (2010). Where Do I Stand? Examining the Effects of Leader – Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. Vol.95 (5), 849–861.
- Volmer, J – Spurk, D – Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*. Vol.23 (3), 456–465.

- Worley, J.T – Smith, A.L. (2026) Positive peer relationships, social identity, and adaptive sport motivation in youth athletes. *Psychology of Sport & Exercise*. Vol.82. Article 102996, 1–9.
- Xu, H – Wayne, S.J – Wang, L.C – Pan, J. (2024). LMX differentiation as a double-edged sword: A social hierarchy perspective for understanding the beneficial and detrimental effects of LMX differentiation on team performance. *Personnel Psychology*. Vol.77 (2), 713–745.
- Yildiz, S.M. (2011). Relationship between leader – member exchange and burnout in professional footballers. *Journal of Sport Sciences*. Vol.29 (14), 1493–1502.
- Zhao, H – Liu, W – Li, J – Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader – member exchange. *Journal of organizational behavior*. Vol.40 (7), 834–848.
- Zhang, R – Li, A – Gong, Y. (2021). Too much of a good thing: Examining the curvilinear relationship between team-level proactive personality and team performance. *Personnel psychology*. Vol.74 (2), 295–321.

Liitteet

Liite 1: Selvitys tekoälyn käytöstä

Tässä liitteessä selitän, miten olen hyödyntänyt tekoälyä Turun Kauppakorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti tutkielman tekemisen tukena. Vakuutan, että olen hyödyntänyt tekoälyä ohjeistuksen mukaisesti ja otan kaiken vastuun omasta tekoälyn käytöstäni ja työstä kokonaisuutena.

Olen käyttänyt tekoälyä (Google Geminin Pro-versio) aluksi tutkielman aiheen ideoimiseen. Pyysin tekoälyä antamaan minulle aluksi aiheita liittyen urheiluun ja motivaatioon, jonka jälkeen pyysin vielä näkökulmia siitä, miten LMX-teorialla voisi tutkia urheilujoukkuetta. Loppujen lopuksi kehitin kuitenkin oman aiheeni ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset itse, koska koin, että tekoälyn antamat ideat eivät kiinnostaneet itseäni juurikaan.

Olen käyttänyt myös tekoälyä (Google Geminin Pro-versio) tiedonhaun tueksi. Olen hakenut tekoälyn avulla lähteitä tukisanojen kautta tai kysymällä siltä, onko jotain asiaa tutkittu aiemmin.

- Esimerkkiprompti: ”Löydätkö minulle lähteitä, jotka korostavat urheilujoukkueen sisäpiirissä olevan pelaajan kokemia haittoja asemasta?”

Olen kuitenkin itse tarkastanut jokaisen tekoälyn antaman lähteen olemassaolon ja luotettavuuden Volterin tai Google Scholarin kautta, jotta olen varmistunut lähteiden tieteellisyydestä ja vertaisarvioinnista, tai siitä, että ne ovat oikeasti olemassa. Tämän lisäksi olen itse lukenut lähteet, enkä ole käyttänyt tekoälyä etsimään niistä mitään. Täten olen varmistanut itse, mitä artikkelit ovat väittäneet ja katsonut, sopivatko ne omaan tutkimukseeni. Täten tutkielmassa esiintyvää tekstiä ja itse analyysia ei ole tuotettu yhtään tekoälyn avulla, vaan olen itse lukenut artikkelit ja tehnyt niistä analyysia.