

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**URHEILIJAN POLUN KOORDINOINTI JA JOHTAMINEN
PUOLUSTUSVOIMIEN MAASTOHIIHDON JA SUUNNISTUKSEN
VALMENNUSTOIMINNASSA**

Pro Gradu - tutkielma

Yliluutnantti
Antti Paasikoski

Sotatieteiden
maisterikurssi 7
Maasotalinja

Huhtikuu 2018

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 7	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Antti Paasikoski	
Tutkielman nimi URHEILIJAN POLUN KOORDINOINTI JA JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN MAASTOHIIHDON JA SUUNNISTUKSEN VALMENNUSTOIMINNASSA	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2018	Tekstisivuja 80 Liitesivuja 49
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin Urheilijan Polun koordinointia ja johtamista Puolustusvoimien maastohiihdon ja suunnistuksen valmennustoiminnassa. Tarkemmin tarkastelu kohdistui urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden väliseen valmennuksen koordinointiin sekä urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien väliseen valmennuksen johtamiseen. Tutkimuksen teoreettinen näkökulma koostui management-johtamisesta sekä organisaatorakenteesta. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää miten maastohiihdon ja suunnistuksen Urheilijan Polkujen koordinointi ja johtaminen on Puolustusvoimissa toteutettu. Alatutkimuskysymyksissä ilmiötä lähestyttiin organisaatioiden välisen koordinoinnin ja johtamisen, niiden kehittämisen sekä maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatorakenteen kautta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka kohteeksi valittiin maastohiihdon osalta Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminta ja Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmä. Suunnistuksen osalta kohteiksi valikoituivat Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia, Urheilukoulun urheilukoulutoiminta ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmä. Aineisto kerättiin organisaatioiden valmennushenkilöiltä sekä urheilukoulutoiminnan ja valmennusryhmien piirissä olevilta urheilijoilta lomake- ja verkostohaastatteluilla. Haastatteluaineistot analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tuloksiksi muodostui maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatorakenne, joka kuvasi hyvin Urheilijan Polun koordinointia ja johtamista ohjaamisen, organisoinnin ja synkronoinnin yhteyksillään. Organisaatorakenteen lisäksi selvisivät ne asiat, jotka Urheilijan Polun koordinoinnissa ja johtamisessa tulee huomioida. Näitä asioita olivat valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa, valmennuksen tuote ja valmennuksen raamit. Osaa organisaatioiden välistä valmennuksen koordinointia ja johtamista ei ollut toteutettu tai se oli vähäistä. Tutkimuksen johtopäätöksenä Puolustusvoimien tulisi osallistua suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän keskittämiseen yhden keskusjärjestön malliksi.</p>	
AVAINSANAT koordinointi, lomakehaastattelu, maastohiihto, management-johtaminen, organisaatorakenne, suunnistus, Urheilijan Polku, urheiluakatemia, Urheilukoulu, urheilukoulutoiminta, valmennusryhmä, verkostohaastattelu	

URHEILIJAN POLUN KOORDINOINTI JA JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN MAASTOHIIHDON JA SUUNNISTUKSEN VALMENNUSTOIMINNASSA

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ORGANISAATIOIDEN VÄLISTÄ KOORDINOINTIA JA JOHTAMISTA	3
2.1	Management-johtaminen	3
2.2	Koordinointi.....	5
2.3	Organisaatorakenne	5
3	URHEILIJAN POLKU	8
3.1	Urheiluakatemiaohjelma	10
3.2	Puolustusvoimien urheilukoulutoiminta	13
3.3	Puolustusvoimien valmennusryhmät	17
3.4	Organisaatioiden välinen yhteistoiminta.....	18
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS	20
4.1	Tutkimuksen viitekehys ja rajaus.....	20
4.2	Tutkimuksen filosofiset ja metodologiset lähtökohdat	22
5	TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	24
5.1	Laadullinen tutkimus	24
5.2	Aineiston hankinta	25
5.2.1	Lomakehaastattelu tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä	25
5.2.2	Egokeskeinen verkostohaastattelu organisaatorakenteen muodostajana	26
5.2.3	Haastatteluiden toteutus.....	27
5.3	Aineiston analysointi aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä	29
5.3.1	Analyysin vaiheet ja tulosten muodostus.....	30
6	TULOKSET	33
6.1	Organisaatioiden välisen valmennuksen koordinointi ja johtaminen.....	33
6.1.1	Valmennustoiminnan kokonaisuuden neljä pääluokkaa	34
6.1.2	Urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden välinen valmennuksen koordinointi	39
6.1.3	Urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen..	44
6.1.4	Organisaatioiden välisen valmennuksen koordinoinnin ja johtamisen kehittäminen	46
6.2	Maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatio	54
6.2.1	Toimijoiden väliset yhteydet	54
6.2.2	Organisaatioiden valmennuksen yhteydet	58
6.2.3	Verkostohaastattelun erityispiirteet	66
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	68
7.1	Maastohiihdon ja suunnistuksen Urheilijan Polkujen koordinointi ja johtaminen Puolustusvoimissa	68
7.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	76

7.3 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu	78
LÄHTEET	81
KUVIOT JA TAUKUKOT	88
LIITEET	90

URHEILIJAN POLUN KOORDINOINTI JA JOHTAMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN MAASTOHIHDON JA SUUNNISTUKSEN VALMENNUSTOIMINNASSA

1 JOHDANTO

Huippu-urheilu on tärkeä osa suomalaista identiteettiä, mikä ilmenee päivittäin uutisoitavien asioiden sisällöstä. Kuluneen kevään aikana Etelä-Korean talviolympialaisten (2018) menestys tai menestymättömyys sekä Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön tehtävien täyttäminen ovat olleet suomalaisen huippu-urheilun tilaa ja tulevaisuutta käsittelevän keskustelun keskiössä. Huippu-urheiluyksikön uudeksi johtajaksi valittu Mika Lehtimäki korostaa priorisoinnin ja keskittämisen merkitystä suomalaisen huippu-urheilun kehittämisessä.

Miten Puolustusvoimat voi olla osa tätä priorisoinnilla ja keskittämällä kuvailtavaa suomalaisen huippu-urheilun kehitystä? Tässä tutkimuksessa selvitettävä Puolustusvoimissa tapahtuva Urheilijan Polun koordinointi ja johtaminen antaa työkaluja suomalaisen huippu-urheilun kehittämistalkoisiin osallistumiselle. Aikaisempi valmennukseen liittyvä tutkimus on keskittynyt pääsääntöisesti fyysiseen toimintakykyyn, tämän takia tutkimus on varsin ainutlaatuinen omassa toimintaympäristössään.

Tutkimuksessa selvitetään maastohiihdon ja suunnistuksen Urheilijan Polun koordinointia ja johtamista Puolustusvoimissa, tarkastelemalla urheiluakatemioiden, Puolustusvoimien urheilukoulutoiminnan ja valmennusryhmien välistä valmennuksen koordinointia ja johtamista management-johtamisen ja organisaatiorakenteen näkökulmasta.

Urheilukoulutoiminta on tärkeä osa lajikohtaisia Urheilijan Polkuja, koska asevelvollisuuden suorittaminen ajoittuu nuorten sarjoista aikuisten sarjoihin vaihtamisen kanssa samaan ajankohtaan. Sarjavaihdoksen lisäksi ennen asevelvollisuutta tai heti sen jälkeen urheilija siirtyy opiskelu- tai työelämään, minkä yhdistäminen ammattimaiseen harjoitteluun mahdollistuu urheiluakatemioiden avulla. Puolustusvoimien valmennusryhmät tarjoavat yhden mahdollisuuden työn ja ammattimaisen harjoittelun yhdistämiselle, mistä voidaan nähdä tuloksia maajoukkuehiihtäjä Ristomatti Hakolan edesottamuksia seuraamalla.

Oma kosketuspintani Puolustusvoimien huippu-urheiluun ja valmennustoimintaan perustuu omiin urheilija- ja valmennuskokemuksiini. Urheilijakokemukseni perustuu Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmään, missä toimin B-ryhmän urheilijana vuosina 2012 ja 2013. Valmennuskokemukseni perustuu Porin prikaatin suunnistusvalmennuksen vastuutehtäviin vuosina 2013 – 2016. Puolustusvoimien ulkopuolella olen toiminut suunnistusseura Rajamäen Rykmentin naisten valmennusryhmän valmentajana vuosina 2015 ja 2016 sekä miesten valmennusryhmän valmentajana vuodesta 2017 lähtien.

2 ORGANISAATIOIDEN VÄLISTÄ KOORDINOINTIA JA JOHTAMISTA

Management-johtaminen ja organisaatorakenne ovat osa johtamisen nelikenttää, jonka muita alueita ovat leadership-johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Management-johtaminen ja organisaatorakenne ovat niitä johtamisen osa-alueita jotka keskittyvät tehtäviin, prosesseihin, päätöksentekoon sekä suunnitteluun, leadership-johtamisen ja organisaatiokulttuurin keskittyessä ihmiseen ja ihmisten väliseen toimintaan. (Kiuru 2009, 18; Pääesikunta 2012, 21.)

Management-johtamiseen ja organisaatorakenteeseen sidoksissa olevat tehtävät, prosessit, päätöksenteko ja suunnittelu nähdään tässä tutkimuksessa valmennuksen johtamisessa harjoitusten, valmennusleirien, kilpailumatkojen ja resurssien järjestämisenä urheilijoille. Leadership-johtaminen ja organisaatiokulttuuri keskittyy urheilijan henkilökohtaiseen valmentamiseen ja ohjaamiseen.

2.1 Management-johtaminen

Management-johtamisella tarkoitetaan johtamista millä pyritään vaikuttamaan asiaan ja sitä kautta saada haluttu muutos aikaiseksi (Kiuru 2009, 16). Onnistuneen managementin perusteena on se, että esimies voi keskittyä täysin omaan esimiestyöhönsä. Tämän onnistumiseksi organisaation työnjaon sekä rakenteiden suunnittelun ja toteutuksen pitää se mahdollistaa (Siltala 2009, 73.)

Management-johtaminen on helppo ymmärtää leadership-johtamiseen vertaamisen avulla. Agendaa luotaessa management keskittyy toimenpiteistä, aikatauluista ja resurssien käytöstä päättämiseen, leadershipin keskittyessä visioiden ja strategioiden luomiseen. Henkilöstöä kehittäessä management painottaa organisointia ja henkilöstösuunnittelua. Management-johtamisen toiminta mielletään usein kontrolloinniksi ja ongelmien ratkomiseksi leadership-toiminnan motivoitessa ja inspiroidessa työntekijöitä. Management-johtamista voi myös kuvata sääntöjen luomisella, johdonmukaisuudella sekä ennalta arvattavana, leadership-johtamisen sisältäessä jopa hyvin dramaattisia muutoksia. (ks. Andrzej, Huczynski & Buchanan 2007, 698.)

Management-johtamista sisältävä työ voi olla hektistä, monimuotoista ja sirpaleista sekä se sisältää reagoitua ja politikointia. Uusia ongelmia kohdatessa, on selvitettävä kenellä tarvittava tieto on. Tieto voi löytyä omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta, tällöin luultavasti joutuu työskentelemään ihmisten, joihin ei ole olemassa olevaa johtosuhdetta, kanssa. Tämänlaista työskentelyä kutsutaan tässä tutkimuksessa koordinoinniksi. (ks. Yukl 2013, 44.)

Puolustusvoimien organisaatiossa strategia on management keskeistä. Perinteisesti Puolustusvoimien ympäristössä johtajuutta käsiteltäessä sillä on tarkoitettu management-johtamista, esimerkiksi sotilaallinen tavoitteenasettelu on hyvin management lähtöistä. Organisaation päämäärät, visiot, missiot ja strategiat on määritelty management-johtamisen avulla, kuten myös muut organisaation olemassaolon perusteet. (Huhtinen 2002 162, 166 – 169.)

Management-johtaminen on myös sidoksissa prosesseihin. Prosessi muodostuu loogisesti toisiinsa liittyvistä toistuvista toiminnoista sekä prosessin toteutumiseen tarvittavista resursseista. Fyysinen toimintakyky liittyy koulutustoimialan palveluihin, mitkä ovat osa Puolustusvoimien neljättä pääprosessia, Tuki- ja palvelutoimintaa. Muut pääprosessit ovat suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen, suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito sekä valmiuden säätely ja suorituskyvyn käyttö. Prosesseja, jotka ovat organisaation kannalta laajoja ja keskeisiä sekä tärkeimpiä toimintoketjuja läpileikkaavia, kutsutaan pääprosesseiksi. Tuki- ja palvelutoiminta on tukiprosesseista muodostunut kokonaisuus. Tukiprosessit ovat kolmen muun pääprosessin eli ydinprosessien toteutumisen kannalta välttämättömiä. (ks. Pääesikunta, 2014 B, liite 1; Pääesikunta 2017, 13 - 14, 35.) Pääesikunnan koulutusosaston ohjaama urheilukoulutoiminta ja sen johtama kansainvälisiin sotilaskilpailuihin tähtäävä valmennus, voidaan nähdä osana fyysistä toimintakykyä (ks. Pääesikunta 2016 A, 4 - 5; Pääesikunta 2016 C, 12 - 13).

Management-johtamiseen Puolustusvoimissa liittyvä tutkimus on Jukka Vatasen opinnäytetyö ”Perusyksikön päällikkö – manageri vai leaderi?” (2014). Tutkimuksessa tarkastelun kohteena on rauhan ajan perusyksikön päällikön johtamistoiminta asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta. Keskeisin management-johtamiseen liittyvä johtopäätös hänen tutkimuksessaan oli se, että päällikkö pystyy toteuttamaan kaikki tehtävänsä asioiden johtamiselle tunnusomaisella toiminnalla. (Vatanen 2014.)

2.2 Koordinointi

Termi koordinoida tarkoittaa asioiden järjestämistä yhteen, asioiden saattamista sopusuhtaiseen yhteistoimintaan (Sivistyssanakirja, koordinoida). Koordinointi on usein epävirallista ja sitä ilmenee tarpeen mukaan (Anheier 2005, 166). Koordinointia ilmenee esimerkiksi Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelman huippu-urheilijoiden kouluttamisen ja urasuunnittelun koordinoinnissa, mikä on Olympiakomitean ja sen yhteistyökumppaneiden vastuulla (ks. Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelman urheilijan kaksoisura).

Tässä tutkimuksessa koordinoinnilla tarkoitetaan sitä yhteistoimintaa ja asioiden järjestämistä mihin ei liity hierarkkista johtosuhdetta. Puolustusvoimissa vallitsevat hierarkkiset johtosuhteet ulottuvat Puolustusvoimien urheilukoulutoiminnan ja valmennusryhmätoiminnan johtamiseen. Urheiluakatemioiden ja urheilukoulutoiminnalla ei ole hierarkkista suhdetta keskenään, minkä takia organisaatioiden välinen yhteistoiminta ja asioiden järjestäminen on koordinointia.

Puolustusvoimien urheilijoille ja varusmiesurheilijoille koordinointi ilmenee heidän valmennushenkilöidensä ja urheiluakatemioiden valmennushenkilöiden välisessä yhteistyössä. Urheilijan arjessa tämä näkyy esimerkiksi varusmiesurheilijoiden akatemiaharjoituksiin osallistumisen järjestelyissä.

2.3 Organisaatorakenne

Organisaatorakenteen tehtävä on mahdollistaa nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko, myös työnjako ja eri toiminnot määrittävät sen kautta (Juuti 2006, 208). Monet ihmiset kokevat organisaatioiden olevan järjestelmiä, jotka auttavat heitä muutoksen tehokkaassa hallinnassa (Bajumon 2015, 15). Organisaatorakenne määrittää organisaatiossa toimivien henkilöiden väliset roolit ja mahdollistaa henkilöiden, ryhmien sekä organisaatioiden välisen yhteistyön. Organisaatorakenne toimii organisaation auktoriteettisuhteiden perustana ja sen tavoitteena on tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön muodostaminen. Ympäristön erityispiirteet vaikuttavat organisaation organisaatorakenteen muodostumiseen. Hitaasti muuttuvassa ympäristössä organisaatiokulttuurista tulee usein jäykkä ja hierarkkinen nopeasti muuttuvan ympäristön muokatessa organisaatorakennetta joustavampaan suuntaan. Organisaatorakenteessa on pystysuora ja vaakasuora ulottuvuus. Pystysuora ulottuvuus määrittää organisaation

auktoriteettisuhteet vaakasuoran ulottuvuuden määritellesä organisaation osastojakoa. (Gorpe 1984, 11; Juuti 2006, 207 – 208.)

Erilaisia organisaatiomalleja on lukuisia. Linja- ja linja-esikuntaorganisaatioissa toimivalta on keskitetty ylimpään johtoon. Näissä organisaatioissa johtosuhteita voidaan kuvata yksinkertaisiksi, koska alainen toimii vain esimiehensä alaisuudessa. Organisaation tiedonkulku on myös määritelty kulkeväksi vain yhtä reittiä pitkin. Linjaorganisaatioissa esimies käsittelee kaikki alaisiaan koskevat asiat ja tekee niitä koskevat päätökset. Linja-esikunta organisaatio poikkeaa linjaorganisaatioista asiantuntemusta ja avustavia tehtäviä suorittavilla esikuntaelimillä. Esikuntaelimet ovat sekä johdon että alaisten käytettävissä. (Gorpe 1984, 126; Peltonen & Ruohotie 1991, 146 – 149.)

Toimintakohtaisessa organisaatiomallissa organisaatio keskittyy yhteen liikeideaan. Tässä organisaatiomallissa työnjohtajat eivät johtaneet omia ryhmiään, heillä oli oma erikoisosaamiseensa liittyvä vastuualue, josta he vastasivat. Näin ollen työntekijöitä johdettiin eri henkilöiden toimesta eri osaamistarpeiden perusteella. Useampaan liikeideaan keskittyvissä organisaatioissa on käytössä tulosityksikkömalli, jossa jokaisen liikeidean toimintaedellytykset ja mahdollisuudet on turvattu. Liikeideoiden lisääntyessä ja erityisosaamisen tarpeen kasvaessa monet organisaatiot siirtyvät matriisimalliin, koska tulosityksikkömalli ei enää riitä keskeisten riippuvuussuhteiden ratkaisuun. (Gorpe 1984, 125; Peltonen & Ruohotie 1991, 146 – 149.)

Organisaatioissa tapahtuvien nopeiden muutosten takia pyritään keventämään organisaatioiden eri tasoja luomalla projekteja ja työryhmiä jolloin organisaatio muuttuu määräaikaaisesti projektiorganisaatioksi. Timanttorganisaatio syntyy osaamisen painopisteen muutoksen seurauksena. Tekniikan korvatussa suorittavien työntekijöiden osaamista suunnittelun ja markkinoinnin osaaminen korostuu. Tällöin organisaation kolmiomainen rakenne alkaa kaventua alhaalta ja laajentua keskeltä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 146 – 149.)

Henkariorganisaatiolle tyypillisiä piirteitä ovat välijohdon valvontatehtävien väheneminen sekä uusien johtotasojen syntymisen välttäminen. Tällöin huippujohto laajenee ja suunnittelu- ja ohjelmointitehtävät alkavat syrjäyttää työnjohdollisia tehtäviä. Organisaatio, jossa kaikilla jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien jakoon ja johdon valintaan, kutsutaan amebaorganisaatioksi. Demokraattisessa dialogissa on kyse vuoropuhelusta, mihin koko henkilöstö osallistuu tasavertaisina. Keskusteluissa tulee huomioida kaikkien työkokemukset

ja näkökulmat, joiden perusteella päädytään tulevat toimenpiteet määrittelevään sopimukseen. (Peltonen & Ruohotie 1991, 146 – 149.)

Organisaatorakenne määrittää urheilijalle sen, kenen henkilön tai henkilöiden kautta hänen valmennustaan ja siihen liittyviä asioita toimeenpannaan. Onko urheilijalla esimerkiksi vain yksi henkilö jonka kautta hänen valmennuksensa toteutetaan, vai käykö urheilija samanaikaista vuorovaikutusta usean henkilön kanssa.

Organisaatorakenneteoriaa Puolustusvoimissa käsitteleviä tutkimuksia ovat esimerkiksi Riku Hartikaisen diplomityö ”Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit” (2015). Tutkimuksessa selvitettiin Puolustusvoimissa käytettäviä erilaisia johtamis- ja ohjausmalleja sekä niiden keskinäisiä suhteita ja rajapintoja. Tutkimuksen perusteella Puolustusvoimissa vallitsee komentajakeskeinen linja-esikuntaorganisaatio. Käytännössä organisaatio kuitenkin muistuttaa eniten tulosityksikköorganisaatiota. Myös prosessit ja projektit olivat merkittävässä roolissa suunnittelu- ja valmistelutyössä. Tutkimuksen mukaan linjajohtajilla on keskeinen rooli organisaation johtamisessa, myös prosessien omistajat ja toimialajohtajat olivat tärkeitä päätöksentekijöitä tässä matriisimaisessa organisaatiossa. (Hartikainen 2015.)

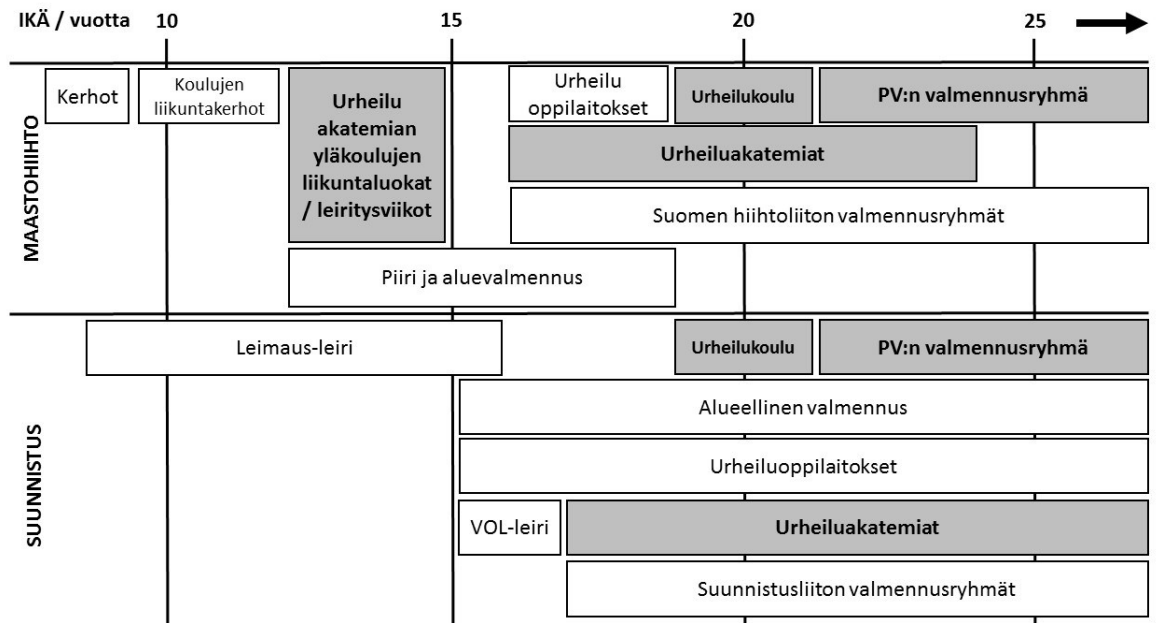
Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteellisia muutoksia käsitellään Kati Lehtosen väitöskirjassa ”Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008 - 2015” (2017). Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän muutosta rakenneteoreettisesta näkökulmasta. Keskusjärjestöt ja valtion liikuntahallinto toimivat tutkimuksen viitekehyksenä. Tutkimuksen mukaan rakenteellisesti järjestelmä on siirtynyt hajautetusta keskitettyyn malliin. (Lehtonen 2017.)

3 URHEILIJAN POLKU

Mikä on Urheilijan Polku ja miten Puolustusvoimien urheilukoulutoiminnan ja valmennustoiminnan sekä Urheiluakatemiaohjelman eri organisaation ovat osana osa tätä polkua? Organisaatiot on esitetty urheilijan omalla urheilijan polullaan etenemisen ja kehittymisen mukaisesti. Tällä pyritään siihen että urheilija ja hänen matkansa kohti kansallista ja kansainvälistä huippua on tutkimuksen keskiössä.

Urheilijan Polku on huippu-urheilun muutosryhmän tammikuussa 2011 käynnistämä suomalaisten lajiliittojen yhteinen kehittämistyö. Urheilijan polun kuvauksen avulla urheilija pystyy suunnittelemaan matkansa kohti lajinsa maailman huippua. Urheilijan Polku tarjoaa urheilijalle sen, mitä harjoituksellisesti ja urheilun sekä muun elämän yhdistämisen kannalta on hyvä tehdä missäkin ikävaiheessa. Harjoituksellisesti eri ikävaiheissa huomioitavat asiat koskevat taitoa, harjoitusmääriä ja valmennuksen sisältöä. Urheilun ja muun elämän yhdistämiseen liittyvä asioita ovat esimerkiksi urheilun ja opiskelun yhteensovittaminen. (Urheilijan Polku.)

Maastohiihtäjän ja suunnistajan Urheilijan polulla olevat toimintaympäristöt on esitetty kuviossa 1. Kuvion selkeyden vuoksi kuvioista on poistettu urheilijoiden perheiden ja seurojen tuottamat toiminnot.



KUVIO 1. Urheilijan Polun toimintaympäristöt (Hietanen, Mäkipää, Pasanen, Pekonen, Sivenius, Villfor & Ylikoski 2011 – 2018; Harju, Kähäri, Kivelä, Kottonen, Lakanen, Lanki, Lilja, Lindeqvist, Miettinen, Ojanaho, Partanen, Pelkonen, Reiman, Salo, Smedslund, Sundberg, Taini, Tervala, Tihila & Wickholm 2011 – 2018)

Maastohiihdon Urheilijan Polulla urheiluakatemian rooli näyttäytyy hiihtäjän uran toimintaympäristössä. Hiihtäjän ollessa 13 – 15-vuotias urheilijan toimintaympäristön osana ovat urheiluakatemioiden yläkoulujen liikuntaluokat ja leiritysviikot. 16 – 19-vuotiaiden hiihtäjien toimintaympäristössä vaikuttaa urheiluakatemit ja urheiluoppilaitokset. Urheiluakatemian vaikutus urheilijan toimintaympäristöön hiihtäjän uralla loppuu urheilijan ollessa 23-vuotias. (Hietanen ym. 2011 – 2018.)

Suunnistusliiton luoma Suunnistajan Polku perustuu suunnistuksen lajiansalyysin kokonaisvaltaisen valmennuksen malliin, minkä valmennusprosessi keskittyy pelkän fysiikan ja taidon lisäksi kokonaisuuteen. Suunnistajan Polun valmennus jakautuu alle 15-vuotiaiden lapsuusvaiheeseen, 15 – 20-vuotiaiden valintavaiheeseen ja yli 20-vuotiaiden huippuvaiheeseen. (Kähäri 2012, 1.) Urheiluakatemian rooli suunnistajan polulla näkyy yli 17-vuotiaiden kehitysvaiheessa, akatemiavalmentajien urheilijoille antamana tukena sekä toimintaympäristön yhtenä toimijana. Puolustusvoimien Urheilukoulu on myös osa suunnistajan polkua yli 17-vuotiaiden urheilijoiden toimintaympäristön yhtenä toimijana. (Harju ym. 2011 – 2018.)

Puolustusvoimien valmennusryhmän urheilija pystyy yhdistämään ammattimaisen urheilun sekä työelämänsä Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen palveluksessa.

3.1 Urheiluakatemiaohjelma

Urheiluakatemiaohjelma on huippu-urheilun alueellinen verkosto ja Urheilijan polun perusratkaisu, jonka vastuulla akatemiaverkoston johtaminen on. Suomessa on toiminnassa 20 urheiluakatemiaa (Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelman urheiluakatemit ja valmennuskeskukset.) Urheiluakatemiaohjelman tarkoituksena on mahdollistaa kehittyvää osaamista ja olosuhteita Urheilijan Polun kaikissa vaiheissa. Urheiluakatemiaohjelman tavoitteena on parantaa urheilijan päivittäistä harjoittelua, valmentautumisosaamisen ja valmentajayhteistyön vahvistamisella, toimintaympäristöjen kehittämällä sekä lajien keskittämisen ratkaisuiden, kaksoisuratyön ja yläkoulutyön avulla. (Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelma.)

Huipulle tähtäävän tai huipulla olevan urheilijan on vaikea yhdistää täysipainoinen harjoittelu opiskelun tai työssä käymisen kanssa. Urheilijan, huipulle tähdättäessä, huipulla ollessa ja ohella, siviiliuran luominen mahdollistetaan kaksoisuran opinto- ja uraohjauksen avulla. Olympiakomitea vastaa huippu-urheilijoiden kouluttamisen ja urasuunnittelun valtakunnallisesta koordinoinnista ja kehittämistyöstä yhteistyössä urheiluakatemioiden, urheilujärjestöjen, oppilaitosten, opetusministeriön ja Opetushallituksen kanssa, urheilijoita ja valmentajia unohtamatta. (Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelman urheilijan kaksoisura.)

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia (VRUA) tehtävänä on nuorten urheilijoiden harjoittelun ja opiskelun kokonaisvaltainen tukeminen aina yläkoulusta varusmiespalvelukseen ja korkeakouluopintoihin asti Vuokatin, Rukan ja Kajaanin huippuolosuhteissa. Urheiluakatemia on siis osa Urheilijan Polkua yläasteelta korkeakouluopintoihin asti (Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, Urheilijanpolku.) Urheiluakatemia on koordinoija, joka yhdistää urheilijoiden opinnot, valmennuksen ja tukijärjestelmät sekä vapaa-ajan, asumisen ja levon, jonka toimijoina ovat alueen oppilaitokset, urheiluseurat, lajiliitot, julkinen sektori ja tukipalveluita tarjoavat yhteistyötahot. Urheiluakatemia toiminnassa on mukana noin 650 urheilijaa 13 eri lajista, 12 oppilaitoksesta ja Kainuun prikaatista. (Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, Huippujen kasvattaja; Vuokatti Sport, Vuokatti-Ruka urheiluakatemia.)

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia maastohiihdon toiminta keskittyy Vuokattiin ja sen toiminnan piirissä ovat Tenetin yläkoulu, Sotkamon urheilulukio, Kainuun ammattiopisto, Vuokatin urheiluopisto ja Kainuun prikaati. Maastohiihdon valmentajia urheiluakatemiassa on seitsemän. (Vuokatti-Ruka urheiluakatemia hiihtolajit.)

Urheilija pystyy yhdistämään opintonsa, varusmiespalveluksensa sekä maastohiihto-valmentautumisensa ylä-asteelta korkeakouluopintoihin Vuokatin alueella hyviä olosuhteita ja ammattitaitoista valmennusta hyödyntäen.

Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia

Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia (URHEA) on vuonna 2003 käynnistynyt virallinen huippu-urheiluakatemia, jonka Suomen Olympiakomitea on hyväksynyt ja joka toimii läheisessä yhteistyössä Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön kanssa. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia toiminta on tarkoitettu huipulle tähtääville nuorille urheilijoille ja jo kansainvälisen huipun saavuttaneille urheilijoille, sen tehtävänä on tukea urheilijoita päivittäisharjoittelussa, urheilun ja koulutuksen yhdistämisessä sekä urheilijoita ja heidän valmentajiaan valmennuksen asiantuntijapalveluilla. (Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia.)

URHEA on yhteistyöverkosto, joka kattaa yli 20 lajia sekä toisen ja korkea-asteen oppilaitosta. Pääkaupunkiseudun kaupungeista Helsinki, Espoo ja Vantaa ovat lukuisten eri alojen asiantuntijoiden tavoin mukana Urhean muodostamassa yhteistyöverkostossa. (Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia.)

Urheilijoiden määrätietoisien harjoittelun tukeminen huippuvalmennuksella hyvissä olosuhteissa kohti kansainvälistä huippua on Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia suunnistusvalmennuksen tavoite (Suunnistuksen akatemiavalmennus Helsingissä). Urheiluakatemia suunnistusvalmennus on koskenut viimeisen vuoden aikana noin 30 – 40 urheilijaa. 19.12.2016 valmennuksen piirissä oli 39 urheilijaa (Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia suunnistusvalmennuksen piirissä olevat urheilijat). Kaudella 2016 – 2017 akatemiavalmennuksessa on ollut 28 urheilijaa, joista 7 on kuulunut huippuryhmään, yksi haastajaryhmään/Puolustusvoimien urheilukoulun valmennusryhmään ja 20 Mäkelänrinteen lukion suunnistusvalmennusryhmään (Suunnistuksen akatemiavalmennus Helsingissä.)

Urheiluakatemia valmennuksesta vastaavat valmennusvastaava sekä yksi valmentaja tai kolme valmentajaa lähteestä riippuen (Suunnistuksen akatemiavalmennus Helsingissä; Suunnistuksen Helsingin akatemiavalmennuksen esittely, 2). Akatemian suunnistusvalmennus

on yhdistetty Mäkelänrinteen urheilulukion suunnistusvalmennukseen ja Uudenmaan aluevalmennukseen. (Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia suunnistusvalmennus). Mäkelänrinteen urheilulukion suunnistusvalmennuksen piirissä on toiminut ja toimii kolme valmentajaa (Mäkelänrinteen urheilulukion suunnistusvalmennus, Mäkelänrinteen urheilulukion valmentajat lv 2016 - 2017).

Urheiluakatemia suunnistusharjoituksista suuri osa toteutetaan yhteistyönä alueen suunnistusseurojen kanssa. Seurat järjestävät harjoituksia akatemian asettamien vaatimusten mukaisesti, harjoitukset on kaikkien yhteistyön osapuolien käytettävissä. (ks. URHEA suunnistusvalmennuksen Google Drive-ryhmä.)

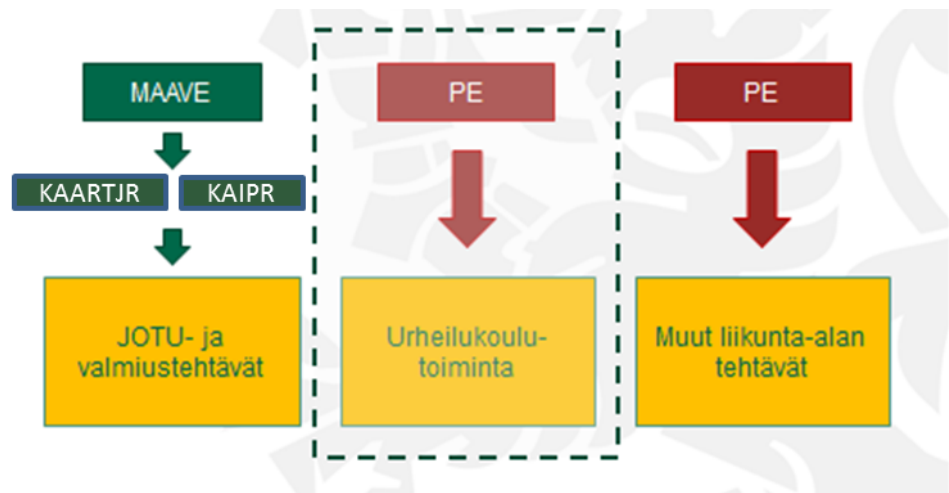
Urheilija pystyy hyödyntämään Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia suunnistusvalmennusta parhaiten Mäkelänrinteen urheilulukiossa opiskelun aikana. Muut akatemiaan kuuluvat suunnistajat, jotka esimerkiksi opiskelevat tai suorittavat varusmiespalvelustaan Urheilukoulussa, voivat hyödyntää akatemian harjoituksia omassa harjoittelussaan. (ks. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia suunnistusvalmennus.)

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia (VRUA) ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia (URHEA) suurimmat eroavaisuudet ovat lajien määrissä, toimintaympäristössä sekä yhteistyöoppilaitosten tasoissa. VRUA:n toiminnan piirissä on 13 lajia, URHEA:n toimiessa 20 lajin parissa. URHEA:n toiminnan tapahtuessa pääkaupunkiseudulla VRUA:n toiminta sijoittuu Kajaanin ja Vuokatin alueille sekä Kajaanista 270 kilometrin päähän Rukalle (mitattu Google maps sovelluksella). VRUA:n yhteistyöoppilaitokset sijoittuvat ensimmäisen asteen koulutuksen ja kolmannen asteen välille, URHEA:n yhteistyöoppilaitosten sijoituessa toisen ja kolmannen asteen välille.

VRUA:n maastohiihdon valmennuksessa toimii seitsemän valmentajaa. URHEA:n suunnistusvalmennuksessa toimii eri lähteiden mukaan 2-4 valmentajaa.

3.2 Puolustusvoimien urheilukoulutoiminta

Puolustusvoimien urheilukoulu sijaitsee pääosin Kaartin jääkäriyrykmentissä, missä toteutetaan urheilukoulutoiminta kaikkien muiden paitsi lumilajien (pl. alppi- ja freestylehiihto) osalta. Lumilajien urheilukoulutoiminta järjestetään Kainuun prikaatissa. Myös muissa joukko-osastoissa suoritettavat, erillisen päätöksen mukaiset urheilukomennusvuorokaudet, ovat osa urheilukoulutoimintaa. Urheilukoulu on Kaartin jääkäriyrykmentin komentajan alainen joukkoyksikkö. Urheilukoulu vastaa pääesikunnan koulutusosaston ohjaileman urheilukoulutoiminnan toteuttamisesta, missä huippu-urheilijoiden asevelvollisuus yhteen sovitetaan huipulle tähtäävään valmennukseen. Urheilukoulutoiminnan tavoitteena on nousujohteisen harjoittelun mahdollistaminen asevelvolliselle hänen palveluksensa aikana sekä sijoituskelpoisten joukkojen tuottaminen Maavoimien esikunnan käskemän joukkotuotantovelvoitteen mukaisesti (kuvio 2). Toiminta on osa kansallista valmennusjärjestelmää ja se tukee kansallisen huippu-urheilujärjestelmän päämääriä, jota kehitetään yhteistyössä Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön, lajiliittojen sekä Pääkaupunkiseudun ja Vuokatti-Ruka Urheiluakatemioiden kanssa. (Pääesikunta 2016 A, 4-5.)



KUVIO 2. Urheilukoulun johtamisen organisaation ylemmiltä tahoilta (Pääesikunta 2016 A, 4)

Urheilukoulu vastaa yhteistoiminnasta ja yhteistyöstä urheilukoulutoiminnan ja kansainvälisten lajiliittojen sekä seuratason (poisluettuna lumilajit) välillä. Urheilukoulun vastuulla ovat myös urheilukoulutoiminnan päivittäis- ja leirivalmennukseen liittyvä yhteistyö urheiluakatemioiden, valmennuskeskusten ja urheiluopistojen kanssa muiden, paitsi lumilajien osalta. Näiden lisäksi Puolustusvoimien toiminta olympiakomitean huippu-

urheiluyksikön alaisissa työryhmissä ja valtuuskunnissa on urheilukoulun vastuulla. Kaartin jääkäriyrykmentissä sijaitsevaan Urheilukouluun urheilijat astuvat palvelukseen vuosittain kahdessa saapumiserässä. Urheilukoulussa palveluksensa suorittavien varusmiesten palveluksen pituus on 165 tai 347 vuorokautta. (Pääesikunta 2016 A 5, 8.)

Kainuun prikaatin vastuulla on urheilukoulutoiminnan lumilajien (pl. alppi- ja freestyle) osalta seuratason yhteistyö sekä päivittäis- ja leirivalmennuksen yhteistyöstä urheiluakatemioiden, valmennuskeskusten ja urheiluopistojen kanssa. Tämän lisäksi Kainuun prikaati osallistuu Urheilukoulun ohjaamalla tavalla urheilukoulutoiminnan yhteensovittamiseen kansallisen huippu-urheilujärjestelmän kanssa. (Pääesikunta 2016 A, 6.)

Urheilukoulutoiminnan suunnitteluun vaikuttaa käytössä olevat resurssit. Urheilukoulutoimintaan kohdennettavista määrärahoista päättää Pääesikunta. Määrärahojen kohdentamisen perusteena ovat varusmiesvahvuudet sekä erityistarpeet, kuten valmennuksen tehostaminen. Valmennustoiminnassa hyödynnetään varusmiesten palveluspaikassa ja välittömässä läheisyydessä olevia olosuhteita. Valmennusleirejä toteutetaan valmennuskeskuksissa, urheiluopistoissa, joukko-osastoissa sekä yhteistoiminnassa urheiluseurojen ja lajiliittojen kanssa. Vain niissä lajeissa, joissa olosuhteiden takia on välttämätöntä, suoritetaan ulkomaan valmennusleirejä. Ulkomaanleireistä ei saa aiheutua merkittäviä lisäkustannuksia. (Pääesikunta 2016 A, 7-8.)

Puolustusvoimien ulkopuolisilla valmentajilla voidaan tukea urheilukoulutoiminnan valmennustoimintaa. Puolustusvoimien oman henkilöstön käyttö valmennustoiminnassa perustuu henkilöiden osaamiseen. Ulkopuolisten valmentajien käyttö perustuu Puolustusvoimien ja urheiluakatemioiden, lajiliittojen, urheiluseurojen ja henkilökohtaisten valmentajien kanssa sovittuihin toimintatapoihin. Ulkopuolisen valmentajasta aiheutuviin kustannuksiin Puolustusvoimat osallistuvat vain, mikäli valmentajan erikoisosaaminen hyödyttää laajamittaisesti koko urheilukoulutoimintaa. Laajamittaisesta hyödyttämisestä esimerkkinä voidaan pitää valmennuskoulutusta. (Pääesikunta 2016 A, 7.)

Urheilukoulua ja siellä palvelleita urheilijoita käsittelevistä aikaisemmista tutkimuksista esimerkkinä on Tomi Aspholmin Pro Gradu-tutkimus ”Urheilukoulussa palvelleiden urheilijoiden kokemuksia varusmiespalveluksen merkityksestä omalla urheilu-urallaan” (2011). Aspholmin tutkimuksessa on selvitetty kotiutuneiden urheilijoiden kokemuksia varusmiespalveluksesta heidän urheilu-urallaan. Tutkimuksessa myös selvitetään miten urheilijoiden urheilu-ura on jatkunut palveluksen jälkeen sekä urheilijan tämänhetkistä

tilannetta urheilu-uraansa liittyen. Tutkimuksessa todetaan, että urheilijan kannattaa suorittaa varusmiespalvelus Urheilukoulussa oman urheilu-uransa aikana. (Aspholm 2011, 2.)

Kainuun prikaatin maastohiihtovalmennus

Kainuun prikaatissa toimivan maastohiihtovalmennuksen piirissä olevat urheilijat ovat joko akatemiavalmennuksen tai urheilukoulutoiminnan lumilajien valmennuksen piirissä. (Urheilijoiden varusmiespalvelus Kainuun prikaatissa, 1).

Toiminnan tavoitteena on Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaan valikoituvien osalta tukea kokonaisvaltaisesti huipulle tähtäävää urheilijaa sekä tehostaa heidän päivittäisharjoitteluaan, tarjoamalla muun muassa hyvät harjoitusolosuhteet sekä mahdollisuuden päivittäisharjoitteluun palveluksen sallimissa rajoissa. Akatemiatoimintaan hakeudutaan kahdesti vuodessa saapumiserittäin. (Urheilijan varusmiespalvelus Kainuun prikaatissa, 1-2.) Akatemian maastohiihtovalmennukseen hyväksyttiin pääsykokeiden perusteella saapumiseristä 2/2016 ja 2/2017 kaksi urheilijaa (Kainuun prikaati, 2016 3; Kainuun prikaati, 2017, 2).

Kainuun prikaatissa toimivaan urheilukoulutoimintaan valikoituvien varusmiesten lajeja ovat maastohiihdon lisäksi ampumahiihto, hiihtosuunnistus, lumilautailu, mäkihyppy ja yhdistetyn hiihto. Varusmiesten palvelus suoritetaan pääsääntöisesti Tiedustelukomppaniassa 347 vuorokauden palveluksena sisältäen johtajakoulutuksen. Urheilukoulutoiminnan valmennuksen tavoitteena on mahdollistaa urheilijan kehittyminen kansainväliselle huipulle ammattimaiseen harjoitteluun kokonaisvaltaisesti totuttaen. 347 vuorokautta palvelevien urheilijoiden palvelukseen sisältyy seitsemän valmennusleiriä, yli 1000 tuntia aikaa urheiluvalmennukseen sekä tasosta riippuen heillä on käytössä 45 – 95 urheilukomennusvuorokautta. (Urheilijoiden varusmiespalvelus Kainuun prikaatissa, 2-3.)

Saapumiserän 3/16 palvelusvuosi sisälsi seitsemän valmennusleiriä ja kaksi valmennuskurssia. Leirien ja kurssien yhteenlaskettu vuorokausien määrä oli 55 vuorokautta. Palvelusvuoteen sisältyi yksi urheilukomennusvuorokausi ja urheiluvalmennusta oli järjestetty 122 vuorokautena, mihin leiri- ja kurssivuorokausia ei ole laskettu (Kainuun prikaati 316.) Saapumiserällä 3/17 oli 48 leirivuorokautta. Leirivuorokausien väheneminen verrattuna edelliseen saapumiserään voidaan perustella molempien valmennuskurssien poistumisella läpiviennistä. Saapumiserän palvelusvuoteen sisältyi kaksi urheilukomennusvuorokautta ja urheiluvalmennusvuorokausia oli edellisen saapumiserän tapaan 122 vuorokautta. (ks. Kainuun prikaati 317 A.) Saapumiserän 3/17

valmennussuunnitelman mukainen harjoittelumäärä sisälsi 730 - 740 harjoitustuntia, josta viikoittainen harjoittelu piti sisällään 8 – 25 harjoitustuntia (Kainuun prikaati 317 B).

Kainuun prikaatissa varusmiespalveluksensa suorittavat maastohiihtäjät pystyvät yhdistämään varusmiespalveluksen suorittamisen sekä Vuokatti-Ruka urheiluakatemia tarjoaman ammattitaitoisen valmennuksen sekä Vuokatin laadukkaat olosuhteet. Valmennuksen ja olosuhteiden avulla urheilija pystyy valmentautumaan myös varusmiespalveluksensa aikana ja turvaamaan oman kehittymismahdollisuutensa urheilijana kohti kansallista ja kansainvälistä huippua.

Urheilukoulun suunnistusvalmennus

Saapumiserässä 4/16 aloitti palveluksensa 69 urheilijaa 16 eri lajista. Urheilukoulun varusmiesten koulutuksesta 45% on sotilaskoulutusta ja 55% urheiluun ja valmennukseen liittyvää toimintaa. Sotilaskoulutuksen tavoitteena on, että varusmies suorittaa sotilaan perustutkinnon, tiedustelijan koulutushaaratutkinnon, sekä johtajakoulutuksen aliupseeri- tai reservinupseeritutkintoon asti. Koulutuksen tavoitteena on sisältää 347 vuorokautta palveleville varusmiehille 32, ja 165 vuorokautta palveleville 16 maastovuorokautta. (Kaartin jääkäriyrykmentti, 2016 B, 1-3.)

Urheilukoulussa varusmiespalveluksensa suorittava suunnistaja pystyy yhdistämään suunnistusvalmentautumisen sekä varusmiespalveluksen suorittamisen kilpaurheilumenestyksen saavuttamiseksi, koska Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen tehtävänä on sotilaskoulutuksen ja maajoukkueetason valmennuksen yhdistäminen. Saapumiserän 4/16 päätavoitteena on kahden urheilijan edustustehtävien mahdollistaminen nuorten maailmanmestaruusjoukkueeseen (JWOC), maailmancup- (MC), maailmanmestaruus- (WOC) ja Euromeeting joukkueisiin. (ks. Kaartin jääkäriyrykmentti, 2016 A, 1.)

Saapumiserän 4/16 suunnistusvalmennuksen piirissä on neljä urheilijaa. Se on yksi enemmän kuin saapumiserällä 4/15 (Kaartin jääkäriyrykmentti 2015, 4). 4/17 saapumiserän mukana palvelukseen tulee astumaan kuusi suunnistajaa (Kaartin jääkäriyrykmentti, 2017, liite: URHEILUKOULUN IV/17 SAAPUMISERÄÄN, 2). Saapumiserän 4/16 valmennus toimii yhden vastuvalmentajan, kahden apuvalmentajan sekä Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia johdolla. Valmennuksessa hyödynnetään akatemian tarjoamia harjoituksia ja urheilijoilla on kerran viikossa, valmennusleireillä päivittäin, Urheilukoulun lajivalmentajan ohjaamaa harjoittelua. Näiden harjoitusten lisäksi valmentajilta on mahdollista saada valmennustukea

urheilijan henkilökohtaisen valmentajan toiveiden mukaan. Urheilukoulun tarjoamat harjoitukset sisältävät aliupseeri- ja reserviupseerikoulutuksen sisältämät oppilasharjoitukset. Suunnistusvalmennus kattaa seitsemän valmennusleiriä, joiden kokonaispituus on 53 vuorokautta, kuten saapumiserällä 4/15. (Kaartin jääkäriyrykmentti, 2015, 3; Kaartin jääkäriyrykmentti, 2016 A, 1-3 ja liite 2.)

3.3 Puolustusvoimien valmennusryhmät

Kansainvälisiin sotilaskilpailuihin tähtäävään valmennuksen johtaminen on Pääesikunnan koulutusosaston vastuulla. Valmennuksen suunnittelulla ja toteutuksella tuetaan maan edustusurheilua. Valmennusta varten muodostetaan lajikohtaisia valmennusryhmiä, joihin valitaan vuosittain Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen henkilöstöä. Puolustusvoimien valmennuksen alaiset urheilulajit määritellään vuosittain puolustusvoimien valmennussuunnitelmassa. Perusteina valmennusryhmän perustamiselle tai pois jättämiselle ovat valmennuksen pitkäjänteisyys sekä vuosittaiset päätökset kansainvälisiin kilpailuihin osallistumisesta. (Pääesikunta 2016 C, 12 – 13.) Valmennusryhmään valitut urheilijat jaetaan valio ja A- ja B-ryhmiin. Valio ja A-ryhmän urheilijoilla on mahdollisuus käyttää 100 ja B-ryhmän urheilijoilla 50 urheilukomennusvuorokautta henkilökohtaiseen valmentautumiseen ja edustusvalmennusryhmän valmennustoimintaan. (Pääesikunta 2016 B, liite: Lajiryhmät 2017, 1.)

Valmennusryhmiin kuuluva urheilija pystyy yhdistämään ammattimaisen urheilun sekä työelämänsä urheilukomennusvuorokausia hyödyntäen. Tällä mahdollistetaan se, ettei työelämään siirtyvän urheilijan tarvitse luopua kilpaurheilullisista tavoitteistaan, sekä luodaan Puolustusvoimista ja Rajavartiolaitoksesta houkutteleva työpaikka kilpaurheilijoille.

Maastohiihdon valmennusryhmä

Maastohiihdon urheilijat kuuluvat vuoden 2017 valmennusryhmissä talvilajien lajiryhmään. Talvilajien lajiryhmän valmennus on tähdännyt vuoden 2017 talvilajien sotilaiden Maailmankisoihin sekä hiihtolajien MM-kisoihin. Valmennusryhmän kokoonpano kaudella 2016 – 2017 on ollut lajijohtaja, valmentaja sekä kaksi valioryhmän ja kolme A-ryhmän urheilijaa. Valmennusryhmän valmennusleirejä on ollut yhteensä viisi, joiden yhteispituus on ollut 27 vuorokautta. (Pääesikunta 2016 B, liite: Lajiryhmät 2017, 8-9.)

Suunnistuksen valmennusryhmä

Suunnistuksen lajiryhmän valmennus on tähdännyt vuoden 2017 Sotilas-MM-kilpailuihin sekä Sotilas-PM-kilpailuihin, joihin katsastuskilpailut ovat käyty kausien 2016 ja 2017 aikana. Valmennusryhmän kokoonpano kaudella 2017 on lajihohtaja, valmentaja, hieroja sekä kaksi valioryhmän, kaksi A-ryhmän ja neljä B-ryhmän urheilijaa. Valmennusryhmän valmennusleirejä on vuoden 2017 aikana kaksi, joiden yhteispituus on 25 vuorokautta. (Pääesikunta 2016 B, liite: Lajiryhmät 2017, 20 – 21.)

3.4 Organisaatioiden välinen yhteistoiminta

Urheilukoulutoiminta Puolustusvoimissa-ohjeen mukaan Olympiakomitean huippu-urheiluyksikkö, lajiliitot, Pääkaupunkiseudun ja Vuokatti-Ruka Urheiluakatemit ovat tiiviissä yhteistyössä kehittämässä urheilukoulutoimintaa (Pääesikunta 2016 A, 4). Tämän yhteistyön johdosta urheilijat pystyvät yhdistämään varusmiespalveluksen suorittamisen paremmin omaan urheilijan polkuunsa.

Urheilukoulun suunnistuksen valmennusryhmän ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemit välinen yhteistyö saapumiserän IV/16 osalta on toteutettu akatemian tarjoamia harjoituksia päivittäisvalmennuksessa tarpeen mukaan hyödyntäen. Henkilökohtaisen valmentajan suunnitelman tai toiveiden mukaan on myös ollut mahdollista osallistua akatemian harjoituksiin. (Kaartin jääkäriyrykmentti, 2016 A, 2-3.) Saapumiserän IV/15 valmennussuunnitelman mukaan yhteistyö on toteutettu lajivastaan koordinoimana, päivittäisvalmennus on toteutettu akatemiavalmennuksen kuukausisuunnitelman ja urheilijoiden henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti. Urheilijoiden valmennuksessa akatemiavalmentajien rooli on myös näkynyt valmennusleirien suunnittelussa, missä valmentajat ovat toimineet yhteistyössä lajivastaavan kanssa. IV/15 saapumiserän valmennussuunnitelman yhteistyökappaleessa mainitaan myös Puolustusvoimien suunnistusvalmennuksen ja Urheiluakatemit suunnistusvalmennuksen johtajat sekä Suunnistusliiton valmennuspäällikkö ja talenttiryhmän valmentaja. (Kaartin jääkäriyrykmentti, 2015, 2.)

Kainuun prikaatissa mahdollistetaan palveluksen yhdistäminen valmentautumiseen akatemiaurheilijana tai urheilukoulutoiminnan lumilajin urheilijana. Varusmiespalvelusta suorittavalla akatemiaurheilijalla on mahdollista osallistua ohjattuun päivittäisvalmennukseen, käyttää lajikohtaisia testi- ja seurantapalveluita sekä osallistua kilpailuihin ja harjoituksiin

palveluksen sallimissa puitteissa. (Urheilijan varusmiespalvelus Kainuun prikaatissa, 1; Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, Kainuun prikaati.)

Puolustusvoimien yhteistyöllä Olympiakomitean ja urheilujärjestöjen kanssa varmistetaan, että Puolustusvoimien edustusvalmennus tukee maan edustusurheilua (Pääesikunta 2014 A, 12). Edustusvalmennuksen lajiryhmien toimintaan voivat osallistua Urheilukoulun varusmiehet ja naisten vapaaehtoista asepalvelusta suorittavat henkilöt ilman, että heitä olisi ryhmiin nimetty (Pääesikunta 2015, 1; Pääesikunta 2016 B, 1).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää miten eri organisaatioiden välinen valmennusryhmien valmennuksen koordinointi ja johtaminen toimivat management-johtamisen ja organisaatorakenteen näkökulmasta. Tutkimuksessa on myös tarkoitus selvittää onko kyseisissä toimenpiteissä kehitettävää tai tehostettavaa.

Tutkimuksen tutkimusongelma on:

Miten maastohiihdon ja suunnistuksen Urheilijan Polkujen koordinointi ja johtaminen on toteutettu Puolustusvoimissa?

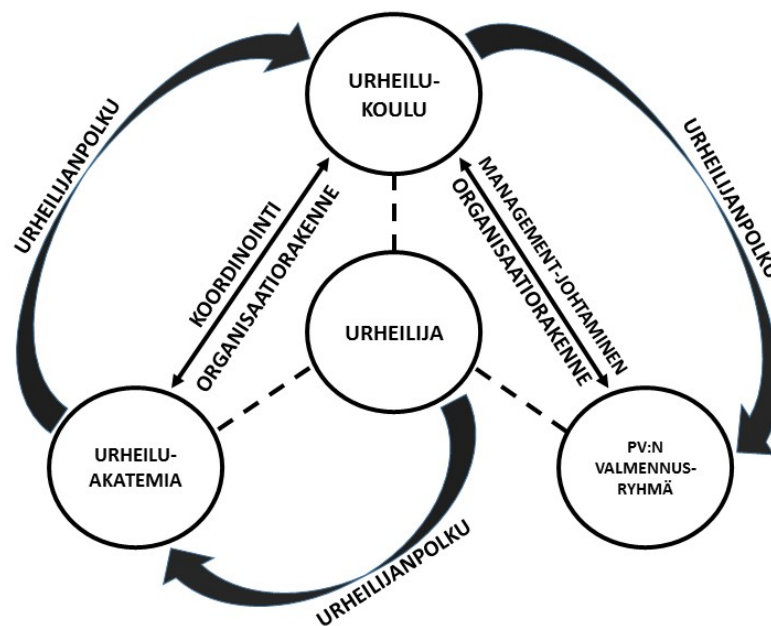
Osaongelmat:

- Miten urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden välinen valmennuksen koordinointi on toteutettu?
- Miten urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen on toteutettu?
- Miten urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden sekä urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välistä valmennuksen koordinointia sekä johtamista tulisi kehittää tutkimukseen osallistuneiden mielestä?
- Minkälainen organisaatorakenne vallitsee urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden sekä urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välisessä valmennuksen koordinoinnissa sekä johtamisessa?

4.1 Tutkimuksen viitekehys ja rajaus

Tutkimus rajataan koskemaan Suomen Puolustusvoimien valmennustoimintaa vuosina 2016 ja 2017. Tutkimuksessa ei tarkastella ulkomaisten asevoimien valmennustoimintaa, koska asevelvollisuusarmeijan valmennustoimintaa ei voi suoraan verrata ammattiarmeijan valmennustoimintaan. Tutkimuksen keskiössä on urheilija (kuvio 3), eli urheilukoulutoiminnan piirissä olevat varusmiehet sekä Puolustusvoimien valmennusryhmien urheilijat. Urheilijan urakehityksen kannalta varusmiespalvelus ja sen suorittaminen on hyvin kriittinen kokonaisuus urheilijan urakehityksen kannalta. Varusmiespalvelus sijoittuu usein aikaan, jolloin urheilija siirtyy nuorten sarjoista aikuisten sarjoihin kilpailemaan, mikä korostaa varusmiespalveluksen ja Urheilukoulun merkitystä urheilijan polulla.

Puolustusvoimien valmennustoiminnan osalta tutkimus käsittelee suunnistuksen ja maastohiihdon valmennustoimintaa urheilukoulutoiminnassa, Puolustusvoimien valmennusryhmissä, Pääkaupunkiseudun sekä Vuokatti-Rukan urheiluakatemioiden. Rajauksen muodostamat urheilulajit määrittyvät sen mukaisesti, mitä valmennustoimintaa löytyy jokaiselta tutkimuksessa tarkasteltavasta tasolta, muuten lajien välistä valmennuksen koordinoimista ja johtamista ei voida tarkastella. Tutkimukseen valikoituneet lajit ovat yksilökestävyysslajeja, minkä perusteella niiden valmennustoiminnan koordinoimista sekä johtaminen ovat toisiinsa verrattavissa. Vertailun mahdollistavat toiminnan tasot ovat suunnistuksen valmennuksen koordinoimista ja johtamisen osalta Puolustusvoimien valmennusryhmä – urheilukoulun urheilukoulutoiminta – Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia. Maastohiihdon vastaavat tasot ovat Puolustusvoimien valmennusryhmä – Kainuun prikaatin lumilajien urheilukoulutoiminta – Vuokatti-Ruka urheiluakatemia.



KUVIO 3. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksessa ei tarkastella urheiluakatemioiden sekä Puolustusvoimien valmennusryhmien välistä suhdetta, koska urheiluakatemioiden ja Puolustusvoimien välinen yhteistyö toteutetaan Urheilukoulun toimesta (Pääesikunta 2016 A, 5). Tutkimuksessa lähtökohta-ajatuksena asevelvollisuusiän saavuttanut urheilija tulee suorittamaan palveluksensa urheilukouluun siviilipalveluksen sijaan. Tutkimuksessa ei tarkastella niitä syitä, jotka liittyvät asevelvollisen valintaan urheilukouluun, muiden joukko-osastojen tai siviilipalveluksen väliltä.

4.2 Tutkimuksen filosofiset ja metodologiset lähtökohdat

Metodologia tarkastelee tieteen metodiikkaa, tieteenfilosofian tutkiessa tieteellistä tutkimusprosessia yleisemmin. Lyhyesti sanottuna tieteenfilosofia tarkoittaa filosofisen metodin soveltumista tieteeseen. (Niiniluoto 2002, 21.)

Tutkimus pyrkii löytämään käytäntöön soveltuvia ja johtamistoiminnan tehostamiseen liittyviä ratkaisuja, jolloin tutkimus tukeutuu pragmatistiseen epistemologiaan (ks. Pekkarinen 2014, 193). Ontologiaa voidaan kuvailla opiksi olevasta (Niiniluoto 1990, 8), jolla pyritään selvittämään todellisuuden luonnetta ja sitä, mitä todella on olemassa (Raatikainen 2004, 11), eli minkälaiseksi tutkimuksen kohde syvemmin käsitetään. Ihmisen ollessa tutkimuksen kohteena, ontologisen erittelyn tuloksena on ihmiskäsitys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 130). Laadullisessa tutkimuksessa ontologisella erittelyllä pyritään selvittämään tutkittavan kohteen laadullisuus. Ontologisella erittelyllä selviää onko tutkittava kohde tajunnallinen vai fysiologinen. Erittelyllä ratkaistaan myös käytettävät kuvauskäsitteet, joiden perusteella pystytään esittämään olettamuksia ja minkälaisia tutkimustuloksia voidaan pitää hyväksyttävänä. (Varto 2005, 42.)

Tutkimuksen ihmis- ja maailmankuvaa voi kuvailla pragmatistiseksi. John Deweyn teoretisoinnin mukaan todellisuus muodostuu ihmisten tai muiden biologisten olentojen vuorovaikutteisesta toiminnasta ympäristönsä kanssa. (ks. Kivinen & Ristelä, 2001, 9.) Ihminen siis pyrkii tulemaan toimeen ympäristössään kuten tämän tutkimuksen valmentajat, valmennuspäälliköt sekä urheilijat. Puolustusvoimien urheilukoulu- ja valmennusryhmätoiminta sekä urheiluakatemioiden organisaatiot muodostavat heidän ympäristönsä. Ihmisen ja ympäristön vuorovaikutusta tarkastellaan verkosto- ja lomakehaastattelun keinoin. Verkostohaastattelulla voidaan esimerkiksi havaita miten ihmisen tietoisuus muokkaa toiminnan kautta hänen omaa johtamisympäristöään, eli normien ja säästöjen kaskemia toimintasuhteita omiksi toimivammiksi suhteiksi.

Epistemologialla pyritään selvittämään tutkijan ja tutkittavan kohteen välistä suhdetta sekä arvojen merkitystä ilmiöiden, joiden avulla haetaan ymmärrystä tietämisen alkuperälle, luonteella ja tiedon muodostamiselle, ymmärtämisessä. Tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmat ovat epistemologisen tarkastelun ydintä. Tarkastelulla pyritään löytämään paras metodi tutkimuskohteen lähestymiseen. (Hirsjärvi ym. 2015, 130.)

Epistemologia on pragmatistisesti ajateltuna perua mielen ja ruumiin, subjektin ja objektin dualismista. Mielen ja ruumiin tai organismin ja ympäristön välistä suhdetta kuvastaa jatkuvuus, vuorovaikutus ja muutos. Ihmisen tekemästä toiminnasta kertyvä kokemus, koeteltavuus ja kokeiltavuus ovat keskeisiä tekijöitä kun esimerkiksi tekojen rationaalisuutta käsitellään pragmatistisesti. (Kivinen & Ristelä, 2001, 177.) Toimija, eli ihminen, tässä tutkimuksessa esimerkiksi valmentaja, on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja muutoksessa ympäristönsä, eli organisaationsa kanssa. Laadullinen tutkimus ja sen menetelmät antaa parhaiten tutkimuksen kohteena oleville ihmisille mahdollisuuden ilmaista omia näkemyksiään (ks. Hirsjärvi ym. 2015, 164.)

5 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto koostuu lomake- ja verkostohaastatteluista, joiden analysointi suoritetaan laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin miksi juuri näitä metodologisia keinoja käytetään, miten niitä käytetään ja milloin niitä on käytetty.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus koostuu viidestä vaiheesta. Tutkimus alkaa asiasta tai ongelmasta, mitä halutaan selvittää. Selvitettävän asian määrittämisen jälkeen perehdytään tutkittavaan aiheeseen mahdollisesti liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen muodostetaan tutkimuskysymykset. Kysymysten muodostamisen jälkeen tutkimusaineisto kerätään ja analysoidaan ja tuloksista muodostuu tutkimuksen raportti. (Creswell 2007, 41 – 42.) Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen jakavat myös tutkimuksen helposti ymmärrettävästi vaiheiksi (ks. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 12).

Tutkimus tehtiin laadullisen tutkimuksena, koska sen menetelmiä on tarkoituksenmukaista käyttää silloin, kun tutkimuksella yritetään kartoittaa tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita, yksittäisten toimijoiden merkitystä tietynlaisissa tapahtumissa sekä tutkia tilanteita tai tapauksien syyseuraussuhteita joihin vaikuttavat tekijät eivät ole kontrolloitavissa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan organisaatioiden välistä koordinoitua ja johtamista. Silvermanin mukaan laadullisen tutkimuksen keskeisiä tutkimusmetodeita ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu sekä litterointi, mitkä muodostavat myös tämän tutkimuksen keskeiset tutkimusmenetelmät. Havainnoinnilla tarkoitetaan tutkittavan aihealueen ymmärtämistä ja tekstianalyysillä pyritään ymmärtämään aihealueessa käytössä olevia kategorioita. Haastattelulla laadullisessa tutkimuksessa esitetään avoimia kysymyksiä valituille haastateltaville. Litteroinnilla selvitetään, kuinka tutkimukseen osallistuvat järjestävät kirjoituksensa sekä puheensa. (ks. Metsämuuronen 2008, 208.) Kari Kiviniemen määrittämä laadullisen tutkimuksen tutkimusotteelle on osuva tälle tutkimukselle, hänen mukaansa tutkija pyrkii ymmärtämään ihmisten toimintaa tietyssä ympäristössä tai löytämään tutkittavien näkemyksen tutkittavana olevasta asiasta. (ks. Aaltola & Valli 2010, 70.)

5.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston hankinta toteutettiin käyttämällä lomakehaastattelun sekä egokeskeisen verkostohaastattelun menetelmiä.

5.2.1 Lomakehaastattelu tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä

Lomakehaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää kuinka urheiluakatemian ja urheilukoulutoiminnan välinen valmennuksen koordinointi sekä urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen toimii. Nykytilan selvittämisen lisäksi lomakehaastattelulla selvitettiin, kuinka koordinointia ja johtamista voisi kehittää.

Lomakehaastattelussa eli strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on määrätty (Hirsjärvi & Hurme 2010, 44; Hirsjärvi ym. 2015, 208; Metsämuuronen 2008, 234). Strukturoitua haastattelua käytetään usein silloin kun haastateltavien joukko on suuri sekä yhtenäinen. Lomakehaastattelulle ominaisia piirteitä ovat myös kiinteästi määritelty kysymysalue, pienet kustannukset sekä melko pieni analyysivaiheen työmäärä. Lomakehaastattelun kysymysten asettelu on hyvin sidonnainen tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 75.) Kysymysten asettelua voidaan pitää haastattelun haastavimpana vaiheena (Hirsjärvi & Hurme 2010, 45). Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelumuoto myös mahdollistaa tutkijan varsin pienen paneutumisen aiheeseen. Haastattelumuodon riskinä on mahdollinen saadun tiedon pinnallisuus (ks. Metsämuuronen 2008, 235.) Lomakehaastattelulle poikkeavasti, tutkimuksessa käytetty haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, eikä vastausvaihtoehtoja ole määritelty (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Tutkimuksen haastattelulomakkeiden erityispiirteenä voidaan pitää jokaiselle haastateltavalle, hänen tehtävänsä mukaan räätälöityjä kysymyksiä.

Lomakehaastattelu valikoitui tutkimuksen haastattelutavaksi haastateltavien sijaintien perusteella. Tutkimuksen haastateltavista noin yksi kolmasosa sijaiti Helsingissä, yksi kolmasosa Kajaanin alueella sekä yksi kolmasosa muualla Suomessa. Haastateltavien sijainnin lisäksi haastatteluiden aikana oli maastohiihdon kilpailukausi, mikä vaikutti usean

haastateltavan sijaintiin sekä aikatauluun ratkaisevasti. Haastattelulomakkeen kysymykset muodostuivat tutkimuksen osa-ongelmien ympärille.

5.2.2 Egokeskeinen verkostohaastattelu organisaatiorakenteen muodostajana

McNeill:in & McNeill:in (2007) sekä Van Dijk:in (2002) mukaan elämme verkostoyhteiskunnassa. Verkostoyhteiskuntamme verkostoja, kuten sosiaalisia tukiverkostoja voidaan tutkia verkostohaastattelulla (ks. Hogan, Carrasco & Wellman 2007, 2–3). Egokeskeisellä verkostohaastattelulla pyrittiin selvittämään valmennusvastaavien viralliset ja epäviralliset koordinointi- ja johtamisväylät. Verkostohaastattelusta muodostuva verkostoaineisto voi olla yksiulotteista tai kaksiulotteista. Egokeskeinen verkostoaineisto perustuu yhden yksittäisen toimijan suhteisiin toisin kuin muut verkostoaineistot. Yksittäisen toimijan suhteiden lisäksi aineisto sisältää muiden toimijoiden keskinäiset suhteet. Kyseinen aineisto on mahdollisesti hyvin rajallinen, koska aineisto on hyvin riippuvainen toimijoiden määrästä. Egokeskeisiä verkostoja käytetään usein kuvaamaan henkilön sosiaalisia suhteita. Aineistossa ilmenevät suhteet voidaan mitata suunnattuina tai suunnattomina. Suunnatut suhteita voi olla esimerkiksi rahoituksen saaminen ja suuntaamaton esimerkiksi kahden urheilijan välinen suhde saman organisaation sisällä. Egokeskeistä aineistoa kerätessä keruu on yleensä kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa vastaaja tunnistaa olemassa olevan sosiaalisen suhteen ja toisessa vaiheessa vastaajalta kysytään hänen nimeämien toimijoiden keskinäisiä suhteita. (ks. Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 23 - 27, 31.)

Tutkimuksen egokeskeisellä verkostohaastattelulla selvitettiin haastateltavien epävirallisia toimintatapoja ja yhteyksiä. Tutkimuksen verkostohaastattelu suunniteltiin ja lomakkeet rakennettiin Pekkarisen (2017) tutkimusta soveltaen, missä on vaikutteita Hoganin ym. (2007) käyttämistä tekniikoista. Haastateltavat piirsivät lomakkeessa olleiden ohjeiden mukaisesti egokeskeisen verkostohaastattelun mukaisen verkoston ”kenen kanssa suoritat yhteistyötä eri organisaatioiden välisen yhteistoiminnan toteuttamiseksi”-teeman mukaisesti. Verkoston piirtämisen jälkeen vastaajat kuvasivat jokaista verkostonsa toimijoiden välistä yhteyttä sanallisesti. Verkostohaastattelun tuloksena syntyi urheilukoulutoiminnan valmennuksen, Puolustusvoimien valmennusryhmien ja urheiluakatemioiden sekä niiden yhteistyökumppaneiden epävirallinen organisaatiorakenne.

5.2.3 Haastatteluiden toteutus

Lomake- ja verkostohaastatteluiden kohdehenkilöt eli haastateltavat valittiin heidän organisaatiossa olevan tehtävänsä mukaisesti. Haastattelulla pyrittiin kattamaan jokaisen organisaatiotason valmennustoimijoiden sekä järjestelmässä toimivien urheilijoiden näkemykset. Haastatteluihin valikoidut henkilöitä käsitellään tässä tutkimuksessa heidän tehtäväkohtaisilla nimikkeillään. Haastatteluun valikoidut henkilöt on esitetty organisaatioittain alla olevassa taulukossa (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Haastateltavat organisaatioittain

Maastohiihto	Suunnistus
Puolustusvoimien päävalmentaja / valmennuksen johtaja, Pääesikunta	
Vuokatti-Ruka urheiluakatemia <ul style="list-style-type: none"> - Vuokatti-Ruka Urheiluakatemian valmentaja, Kainuun Prikaatin Lumilajiryhmän kestävyysvalmentaja - Huippu-urheilukoordinaattori 	Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia <ul style="list-style-type: none"> - Akatemia/urheilulukiovalmentaja ja koordinaattori
Kainuun prikaatin maastohiihtovalmennus <ul style="list-style-type: none"> - KAIPR Lumilajijoukkueen johtaja / lajivastaava - Urheilukoulutoiminnan Kajaanin lumilajien tukihenkilö/koordinaattori - Kolme varusmiesurheilijaa 	Urheilukoulun suunnistusvalmennus <ul style="list-style-type: none"> - Urheilukoulun suunnistuksen lajivastaava / Urheilija PV:n A-valmennusryhmässä - Entinen lajivastaava/ valmentaja - Neljä varusmiesurheilijaa
	Puolustusvoimien valmennusryhmä <ul style="list-style-type: none"> - Lajijohtaja - Valmentaja - Kolme urheilijaa

Haastatteluihin valikoitujen henkilöiden jälkeen muodostettiin ensimmäiset versiot lomake- ja verkostohaastatteluista. Haastattelut muodostettiin siten, että jokaisen vastaajan lomake- ja verkostohaastattelu käsitteli vain hänen omaa tehtäväänsä. Muodostetuilla haastatteluilla suoritettiin pilottihaastattelut neljälle SM7-kurssin sotatieteen maisteriopiskelijalle 21.–22.11.2017 Lappeenrannassa. Lähetettyihin pilottihaastatteluihin vastasi kolme haastateltavaa neljästä. Pilottihaastatteluista saatujen havaintojen perusteella lomake- ja verkostohaastattelupohjia muokattiin vastaajaystävällisemmiksi ja helpommin ymmärrettäviksi.

Lomake- ja verkostohaastattelut lähetettiin sähköpostilla haastateltaville 26.11.2017, vastausaikaa haastateltavalle annettiin kaksi viikkoa. Haastateltaville lähetetyissä

sähköposteissa olleet tutkimuksen saatekirjeet ovat luettavissa liitteestä (liite 1). Tehtäväkohtaiset lomake- ja verkostohaastattelut jaettiin kymmeneen eri ryhmään, minkä mukaisesti haastattelut kohdentuivat haastateltaville. Tutkimuksessa käytetyt lomake- ja verkostohaastattelut ovat liitteissä 2 – 10.

Ryhmät ovat:

- Puolustusvoimien päävalmentaja (liite 2).
- Vuokatti – Ruka urheiluakatemia (liite 3).
- Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia (liite 4).
- Kainuun prikaatin maastohiihtovalmennus (liite 5).
- Urheilukoulun suunnistusvalmennus (liite 6).
- Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmä (liite 7).
- Kainuun prikaatin hiihtovalmennukseen kuuluvat varusmiehet (liite 8).
- Urheilukoulun suunnistusvalmennukseen kuuluvat varusmiehet (liite 9).
- Puolustusvoimien valmennusryhmien urheilijat (liite 10).

Haastateltavia valikoitui haastatteluprosessin aikana yhteensä 32 henkilöä. Lomakehaastatteluihin vastasi yhteensä 20 henkeä ja verkostohaastatteluihin 13 henkeä. 9 henkilöä ei vastannut ollenkaan haastattelupyyntöihin, heistä 6 oli urheilijoita. Heidän lisäksi kolme henkilöä ilmoitti, etteivät vastaa haastatteluihini sijaisuusjärjestelyihin tai toiminnan ulkopuolisena olemiseen vedoten.

Haastateltavien henkilöiden määrä lisääntyi haastatteluprosessin aikana, haastateltavien kanssa käytyjen puhelinkeskustelujen ja sähköpostikeskustelujen tuloksena. Osa haastateltavista esitti uusia haastateltavia tutkimukseen liittyen. Niille haastateltaville, jotka eivät olleet vastanneet haastatteluihin määräaikaan mennessä lähetettiin muistutusviesti, mikä on nähtävissä liitteessä (liite 1). Kyseistä muistutusviestiä käytettiin muillakin muistutuskerroilla sekä vastausaika haastateltavalle annettiin aina kaksi viikkoa. Muistutusviestiin oli aina liitettynä haastateltavalle kohdennetut lomake- ja verkostohaastattelut.

Haastattelujen vastaukset lähetettiin sähköpostiini muiden paitsi Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen varusmiesten kohdalla. Varusmiesten lomakehaastatteluvastaukset noudettiin Urheilukoulusta Santahaminasta. Varusmiehet eivät suorittaneet verkostohaastattelua, koska heillä ei ollut tietokoneita käytettävissä.

Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi tutkimuksessa ei mainita haastateltavien nimiä. Tutkimuksessa käytetään haastateltavien tehtävänimikkeitä, mikä on tuotu haastateltavien tietoon lomake- ja verkostohaastattelulomakkeissa. Vastaajan anonymiteetin suojaamiseksi tuloksia esiteltäessä käytetään termejä ”Valmennushenkilö” ja ”Urheilija” tarkkojen tehtävänimikkeiden sijaan. Kaikki haastatteluiden vastaukset ovat arkistoitu tulosteina ja ovat tutkijan hallussa.

5.3 Aineiston analysointi aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä

Analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkimuksen aineistosta. Sisällön analyysillä aineiston järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon, sen sisältävää informaatiota kadottamatta. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota, millä aineiston informaatioarvo lisääntyisi sekä jotta selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekeminen tutkittavasta ilmiöistä mahdollistuisi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastaus tutkimustehtävään yhdistämällä käsitteitä, sen perustuessa empiirisen aineiston viemisestä kohti käsitteellisempiä näkemyksiä tulkitsamalla ja päättelemällä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112). Aineistolähtöisen analyysin voi jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen, aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn sekä teoreettisten käsitteiden luomiseen. Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa aineistoista karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois, sillä joko tiivistetään informaatiota tai pilkotaan se osiin. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä, missä aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksiä avulla kuvaavia ilmaisuja. Kuvaavat ilmaisut merkitään ja siirretään omaksi listakseen, pois käsiteltävästä aineistosta. Sisällönanalyysiä aloitettaessa pitää määrittää analyysiyksikkö, eli yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikkö määrittyy tutkimustehtävän ja aineiston laadun mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108 – 110.)

Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, käymällä koodatut alkuperäisilmaukset läpi. Ryhmittelyssä luokittelun perustan voi muodostaa esimerkiksi ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelussa yksittäiset tekijät sisältyvät yleisempien käsitysten alle, eli pelkistetyt ilmaukset jaetaan alaluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110 – 111.)

Aineiston abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä muodostetaan teoreettisia käsitteitä erottamalla tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Käsitteellistämässä alkuperäisistä kielellisistä ilmauksista muokkautuu teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Tätä vaihetta jatketaan niin kauan kunnes luokituksien yhdistäminen ei ole enää aineiston sisällön puolesta mahdollista. Käsitteellistämässä alaluokat muodostavat yläluokat, joista muodostuu pääluokkia. Pääluokista muodostetaan vielä yhdistäviä luokkia. Käsitteellistämällä uutta teoriaa muodostettaessa on koko ajan verrattava saatuja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111 – 112.)

Sisällönanalyysin perusteella tutkimuksen tuloksissa esitetään tutkimusaineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet, aineistoa kuvaavat teemat ja luokitteluiden pohjalta muodostetut käsitteet sekä niiden sisältö. Johtopäätöksiä tehdessä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 113.)

5.3.1 Analyysin vaiheet ja tulosten muodostus

Valmennuspäälliköille, lajivalmentajille ja urheilijoille suoritettavat lomakehaastattelut ja verkostohaastatteluiden henkilöiden väliset toiminnan kuvaukset analysoitiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysin perusteella selvitettiin nykytoiminnan tila sekä haastateltavien näkemykset mahdollisista kehityksen kohteista organisaatioiden välisessä valmennuksen koordinoinnissa ja johtamisessa.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tässä tutkimuksessa käytettävät vaiheet olivat: haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen, pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen, pelkistettyjen ilmausten listaaminen, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista, pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen, alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä sekä yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi ja kokoavan käsitteen muodostaminen. Tässä tutkimuksessa haastatteluita ei kuunneltu ja eikä aukikirjoitettu käytettyjen haastattelumenetelmien takia. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.)

Lomakehaastatteluiden analysointi ja tulosten muodostaminen

Lomakehaastattelumateriaalia tulostettiin 34 A4-arkkia sekä haastateltavilta saatiin 8 käsinkirjoitettua A4-arkkia, kaikki 42 arkkia kopioitiin. Alkuperäiset arkit taltioitiin kansioon vastaajien mukaan nimettyjen välilehtien väliin. Kopioituja arkkeja käytettiin analysoinnissa.

Kopioituihin arkkeihin perehdyttiin sekä analysointiyksikkö määritettiin, minkä perusteella materiaalista alleviivattiin sanoja, virkkeitä tai suurempia kokonaisuuksia. Alleviivauksen viereen kirjoitettiin käsin yhdellä tai kahdella sanalla tiivistys alleviivatun tekstin sisällöstä. Kun lomakehaastattelumateriaali oli käyty läpi ja alleviivaukset suoritettu, alleviivatut alkuperäisilmaukset siirrettiin excel-taulukkoon. Alkuperäisen ilmauksen lisäksi taulukkoon lisättiin tulosten jatkokäsittelyä varten ao. kysymys sekä haastateltavan organisaatio, rooli, laji sekä vastaajan diaari kirjain.

Kun alkuperäisilmaukset sekä tulosten jatkokäsittelyä koskevat tiedot oli siirretty taulukkoon, jokainen ilmaus pelkistettiin omaan sarakkeeseensa. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin 28 alaluokkaa. Alaluokkien muodostuksen jälkeen, niitä yhdistettiin ja muodostettiin 9 yläluokkaa. Yläluokkia yhdistämällä muodostettiin neljä pääluokkaa sekä pääluokat yhdistävä luokka.

Analyysin tulokset jaettiin osaongelmien alle ja esitettiin pääluokittain. Osaongelmia koskevia tuloksia kirjoitettaessa otettiin ongelmia koskevien kysymysten lisäksi huomioon koko vastausmateriaali, mikäli esimerkiksi kehitettävästä asiasta mainittiin muualla kuin kehittämistä koskevaan kysymykseen liittyen. Vastaajien eri näkemysten esilletuomiseksi tuloksissa on mainittu eri organisaatioiden valmennushenkilöiden ja urheilijoiden käsitykset. Tällä on pyritty tuomaan ilmi se, että monesta asiasta eri tehtävässä toimivilla henkilöillä on erilaiset käsitykset. Tulosten informatiivisuuden takia sitaatteja on käytetty osaongelmia koskevien tulosten esittelyssä, pääluokkien esittelyn sijaan. Tulosten muodostamisessa on käytetty haastateltavien excel-taulukko-ohjelman suodatintointoa.

Verkostohaastattelun analyysi ja tulosten muodostaminen

Verkostohaastattelumateriaalia tulostettiin 44 A4-arkkia, kaikki arkit kopioitiin. Alkuperäiset arkit taltioitiin kansioon vastaajien mukaan nimettyjen välilehtien väliin. Kopioituja arkkeja käytettiin analysoinnissa.

Jokainen vastauksissa piirretty henkilöiden tai organisaatioiden välinen viiva nimettiin vastaajan diaarikirjaimen ja arkkikohtaisen juoksevan numeron mukaan, esimerkiksi A1. Kaikki yhteydenpitoa kuvaavien viivojen selitykset siirrettiin excel-taulukkoon. Yhteydenpidon selityksen viereen kirjattiin diaarikirjaimesta ja numerosta koostuva yhteyden nimi.

Kun kaikki yhteydenpitoa kuvaavien viivojen selitykset ja yhteyksien nimet oli siirretty taulukkoon, selitykset analysoitiin sisällönanalyysin luokittelun keinoin. Ensiksi selityksistä muodostettiin pelkistetty ilmaus. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin 27 alaluokkaa. Alaluokista muodostettiin 9 yläluokkaa, mitkä muodostivat neljä pääluokkaa. Pääluokista muodostettiin yhdistävä luokka.

Vastauksiksi piirretyt henkilöitä ja organisaatioita sekä niiden välisiä yhteyksiä kuvaavat piirrokset siirrettiin yhteen PowerPoint-tiedostoon, missä vastaukset yhdistettiin. Jokainen vastauksissa ollut yhteys piirrettiin PowerPoint-tiedostoon ja nimettiin diaarikirjaimen ja numeron mukaan. Diaarinumeron ja kirjaimen perusteella jäljitettiin yhteyttä kuvaava pääluokka. Pääluokille määriteltiin omat viivojen muodot, minkälaisiksi PowerPoint-tiedostossa olevat yhteydet muutettiin.

Analyysin tulokset esitettiin yhtenä koko organisaatorakennetta kuvaavana kuviona sekä jokaista organisaatioita ja sen yhteyksiä kuvaavana kuviona. Jokaisen organisaation yhteydet avattiin muodostuneiden pääluokkien mukaisesti.

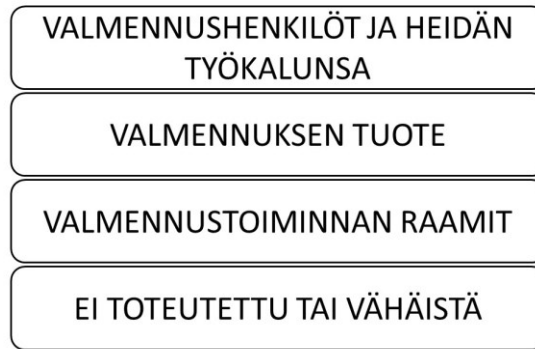
6 TULOKSET

Tulokset koostuvat organisaation välisen valmennuksen koordinointia ja johtamista koskevista näkemyksistä sekä maastohiihdon että suunnistuksen valmennuksen organisaatioista.

6.1 Organisaatioiden välisen valmennuksen koordinointi ja johtaminen

Lomakehaastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden sekä urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen koordinointi sekä johtaminen oli haastateltavien mielestä järjestetty. Haastattelulla selvitettiin myös miten heidän mielestään organisaatioiden välistä valmennuksen koordinointia ja johtamista tulisi kehittää. Lomakehaastatteluaineiston analysointiyksikön **Mitkä asiat kuvailtiin liittyvän organisaatioiden väliseen valmennuksen koordinointiin ja johtamiseen** perusteella muodostui neljä pääluokkaa: valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa, valmennuksen tuote, valmennustoiminnan raamit ja ei toteutettu tai vähäistä. Pääluokkien yhdistävänä tekijänä on valmennuksen koordinoinnissa ja johtamisessa huomioitavat asiat (kuvio 4). Liitteessä (liite 11.) kuvataan luokkien rakentuminen alaluokista pääluokkiin.

Pääluokkien yhdistäväksi luokaksi muodostuivat valmennuksen koordinoinnissa ja johtamisessa huomioitavat asiat. Valmennustoiminnan koordinoinnilla ja johtamisella syntyy valmennuksen tuotetta, koordinoinnissa ja johtamisessa tulee huomioida käytössä olevat valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa sekä valmennuksen raamit. Valmennustoiminnan koordinoinnin ja johtamisen päämääränä voidaan pitää asiakkaan, eli urheilijan kehittymisen ja menestymisen mahdollistaminen.



KUVIO 4. Valmennuksen koordinoinnissa ja johtamisessa huomioitavat neljä pääluokkaa

Organisaatioiden välisessä valmennuksen koordinoinnissa ja johtamisessa esiintyy kaikkien pääluokkien yläluokkia. Yläluokat kuvaavat organisaatioiden välistä toimintaa neutraalisti tai positiivisesti, ovat kehityksen kohteita tai mahdollistavat urheilijan omalla urheilijanpolullaan kehittymisen sekä kansallisen ja kansainvälisen menestymisen. Organisaatioiden valmennushenkilöiden ja urheilijoiden näkemykset organisaatioiden välisestä valmennuksen koordinoinnista ja johtamisesta esitellään pääluokittain tämän luvun alaluvuissa. Tulosten esittelyssä tuodaan esille eri tehtävissä toimivien henkilöiden näkemykset.

Tuloksia esiteltäessä on käytetty seuraavia lyhenteitä luettavuuden parantamiseksi: Kainuun prikaati (KAIPR), Pääesikunta (PE), Puolustusvoimat (PV), Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia (URHEA), Urheilukoulu (URHK) ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia (VRUA).

6.1.1 Valmennustoiminnan kokonaisuuden neljä pääluokkaa

VALMENNUSHENKILÖT JA HEIDÄN TYÖKALUNSA

Pääluokka valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa muodostui kolmesta yläluokasta (kuvio 5). Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa muodostui niistä asiakokonaisuuksista mihin yksittäinen valmennushenkilö voi vaikuttaa ja mitä hän voi konkreettisesti käyttää valmennustoiminnassa ja valmennusyhteistyössä sekä sen koordinoimisessa ja johtamisessa. Muodostuneet yläluokat olivat henkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, erilaiset yhteistyön muodot sekä erilaiset toimenpiteet.



KUVIO 5. Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa muodostuivat kolmesta yläluokasta

Henkilökohtaiset ominaisuudet

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sisältyy toimintaan liittyvät arvot ja asenteet sekä valmennuksen ammattitaito. Organisaatioita ja valmennushenkilöstöä koskevat arvot ja asenteet ilmenivät koko urheilulajia koskevasta läpinäkyvyydestä valmennushenkilöiden henkilökohtaiseen sitoutumiseen sekä valmennusyhteisöissä vallitsevaan henkeen. Valmennuksen ammattitaito kuvattiin valmentajien ammattitaitona, sen kehittämisenä sekä hyödyntämisenä.

Toimenpiteet

Toimenpiteisiin sisältyi ne asiat mitkä valmennushenkilö tai organisaatio suorittaa tai pystyy suorittamaan valmennustoiminnan mahdollistamiseksi tai kehittämiseksi. Nämä asiat ovat ennakointi, keskittäminen, kokemuksen jakaminen, palaute, suunnittelu, tiedotus ja kehittäminen.

Ennakointi ilmeni lomakehaastatteluaineistosta asioiden etupainotteisella toteuttamisella, mikä mahdollisti niin organisaatioiden, valmennushenkilöstön kuin urheilijoidenkin reagoinnin niihin asioihin mihin käsiteltävä asia vaikuttaa. Kehittämisellä kuvataan niitä ilmauksia, missä vastaajat kuvaavat valmennustoimintaan liittyvien asioiden kehittämistä toiminnan parantamiseksi. Keskittäminen ilmenee vastaajien ilmaisuista, missä valmennustoimintaa tulisi integroida yhteen, priorisoida tai valmennustoiminta ja sen johtaminen on jo keskitetty yhteen paikkaan.

Kokeneempien urheilijoiden osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen nuorille varusmiesurheilijoille ja valmentajille on koottu lomakehaastatteluaineistosta kokemuksen jakamisen alle. Palaute ilmeni vastaajien ilmauksissa, missä mainittiin harjoituksissa urheilijan saama palaute sekä valmennuksesta kerättävä palaute sekä sen käsittely urheilijoiden kanssa. Lomakehaastatteluaineistosta ilmenevät suunnitteluprosessia,

suunnitelmallisuutta sekä aikataulutusta käsittelevät asiat on koottu suunnittelun alle. Vastaajien ilmaisut valmennukseen liittyvää tiedon kulkuun sekä asioista kertominen muodostivat analyysin tuotteena tiedotuksen alaluokan.

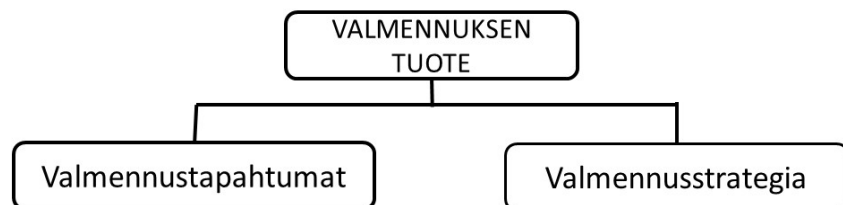
Yhteistyö

Yhteistyöhön sisältyy henkilöiden välinen yhteistyö ja organisaatioiden välinen yhteistyö sekä päivittäisvalmennuksen yhteistyö ja valmennusleiri yhteistyö. Henkilöiden välinen yhteistyö ilmeni vastaajien ilmaisissa, missä yhteistyön osapuoliksi kuvailtiin esimerkiksi valmentajia ja kouluttajia. Organisaatioiden välinen yhteistyö kuvailtiin yhteistyöksi minkä osapuolet muodostuivat lajiliitoista, urheiluakatemioiden ja valmennusryhmien kaltaisista organisaatioista.

Päivittäisvalmennuksen yhteistyö ilmaistiin vastaajien toimesta yhteistoimintana, mikä käsitteli yksittäisiä valmennustapahtumia tai säännöllisesti järjestettäviä päivittäisvalmennuksen rungon muodostavia valmennustapahtumia. Valmennusleiri yhteistyö ilmeni vastaajien kuvailemista toisen organisaation kanssa yhteisistä valmennusleireistä sekä mahdollisuuksista hyödyntää toisen organisaation valmennusleirejä urheilijan omassa harjoittelussa.

VALMENNUKSEN TUOTE

Pääloukka valmennuksen tuote muodostui kahdesta yläluokasta (kuvio 6). Valmennuksen tuote sisältää ne asiat mitä valmennuksella ja valmennusyhteistyöllä sekä sen koordinoimisella ja johtamisella syntyy valmennushenkilöiden ja organisaatioiden toimesta. Valmennustuotteen käyttäjänä voidaan pitää urheilijaa. Valmennuksen tuotteen muodostaneet yläluokat olivat järjestetyt valmennustapahtumat sekä valmennustoiminnan valmennusstrategia.



KUVIO 6. Valmennuksen tuote muodostui kahdesta yläluokasta

Valmennustapahtumat

Valmennustapahtumat muodostuivat yksittäistä valmennuksellista tapahtumaa käsittelevistä asioista, valmennuksen laadusta, valmennusleirityksestä sekä ryhmäharjoittelusta. Valmennuksen laatu sisältää ne vastaajien ilmaisut, mitkä käsittelevät yksittäisten valmennustapahtumien laadukkuutta ja tasoa. Yhteisharjoitukset, urheilijoiden keskinäinen kilpailu sekä niiden hyödyntäminen muodostivat vastausaineistosta ryhmäharjoittelu-luokan. Valmennusleiritus ilmeni vastaajien valmennusleirejä käsittelevistä ilmauksista.

Valmennusstrategia

Valmennustapahtumien käsitellessä yksittäisiä tapahtumia, valmennusstrategia käsittelee valmennusta pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisemmin. Valmennusstrategian sisältämät asiakokonaisuudet ovat menestyksen mahdollistaminen, valmennuksen pitkäjänteisyys, valmennuksen ryhmäkoko sekä valmennuksen toteutus.

Menestyksen mahdollistaminen kuvastaa niitä vastaajien ilmaisuja, missä pyritään antamaan ja turvaamaan urheilijalle mahdollisuus huippu-urheilumenestyksen saavuttamiseksi. Lajikohtainen pitkäjänteisyys Urheilijan Polun ja Puolustusvoimien urheilija-aliupseerin uran mahdollistaminen ovat niitä aihepiirejä mitkä muodostivat vastausaineistosta valmennuksen pitkäjänteisyyden. Valmennuksen ryhmäkoko sisältää ne ilmaukset vastausaineistosta, missä kuvattiin valmennustoiminnassa käytettävien ryhmien kokoa. Valmennuksen toteutus koskee niitä vastausmateriaalin ilmauksia, jotka kuvaavat valmennuksen toteuttamista kokonaisvaltaisesti.

VALMENNUSTOIMINNAN RAAMIT

Pääluokka valmennustoiminnan raamit muodostui kolmesta yläluokasta (kuvio 7). Valmennustoiminnan raamit sisältävät ne kokonaisuudet, jotka määrittävät valmennushenkilöille ja organisaatioille ne valmennuksen ja valmennuksen yhteistoiminnan, sekä niiden koordinoinnin ja johtamisen rajat. Valmennustoiminnan raamit muodostuivat valmennuksen mahdollistajista, valmennuksen vaikuttajista ja urheilijakeskeisyydestä.



KUVIO 7. Valmennustoiminnan raamit muodostuivat kolmesta yläluokasta

Valmennuksen mahdollistajat

Valmennuksen mahdollistajat koostuvat olosuhteista ja resursseista, mitkä ovat välttämättömiä valmennustoiminnalle. Olosuhteen sisältävät kaikki ne ilmaisut, missä vastaajat kuvaavat valmennuksen olosuhteita päivittäisessä valmennuksessaan sekä valmennusleireillä. Materiaali, kuljetus, kustannus, henkilöstö sekä ajankäytölliset resurssit muodostivat vastaajien ilmaisuissa resurssi alaluokan.

Valmennukseen vaikuttajat

Valmennukseen vaikuttajat muodostuivat henkilöitymisestä sekä sotilaskoulutuksen vaikutuksesta, mitä on huomioitava valmennuksen kanssa työskennellessä tai sitä johdettaessa. Henkilöityminen sisältää ne vastaajien ilmaisut, missä kuvaillaan toiminnan olevan riippuvainen yhdestä henkilöstä tai yhden henkilön toiminnalla on suuri vaikutus toimintaan. Kilpailumenestykseen tähtäävä valmennustoiminta joutuu ottamaan huomioon sotilaskoulutuksen vaikutuksen, kun valmennuksessa olevat urheilijat suorittavat varusmiespalvelusta. Sotilaskoulutuksen vaikutus sisältää ne vastausaineiston ilmaukset missä käsiteltiin sotilaskoulutuksen valmennustoimintaa vaikutusta esimerkiksi kokonaiskuormitusta lisäävänä tekijänä.

Urheilijakeskeisyys

Urheilijakeskeisyyden huomiointi on valmennustoiminnassa sekä sen koordinoinnissa ja johtamisessa hyvin merkittävässä roolissa. Huippu-urheilun valmennustoiminnan tarkoituksena on auttaa urheilija saavuttamaan mahdollisimmat hyvä kilpailullinen menestys. Kilpailullisen menestyksen saavuttamiseksi ja urheilijan kehityksen mahdollistamiseksi on olennaista ymmärtää mitkä toimenpiteet ja asiat auttavat urheilijaa, sekä miten urheilija itse kokee minkäkin asian vaikuttavan hänen valmentautumisessaan. Urheilijakeskeisyys muodostui urheilijoiden huomioimisesta, urheilijoiden kasvattamisesta sekä urheilijoiden rekrytoinnista. Urheilijoiden huomioiminen muodostui niistä vastaajien ilmaisuista, missä kuvattiin urheilijoiden yksilöllisten valmennustarpeiden sekä heidän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taustojen huomiointia. Valmennustoiminnan sisältämät urheilijoiden kouluttamiseen ja opettamiseen liittyvät vastausaineiston ilmaukset muodostivat urheilijoiden kasvattaminen-luokan. Urheilijoiden rekrytointi Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen työntekijöiksi muodosti oman alaluokansa.

EI TOTEUTETTU TAI VÄHÄISTÄ

Pääluokka ei toteutettu tai vähäistä sisältää kaikki ne lomakehaastattelumateriaalista ilmenevät ilmaiset mitkä kuvaavat yhteistoiminnan tai organisaatioiden välisen koordinoinnin tai johtamisen vähäisyyttä tai toteutumattomuutta.

6.1.2 Urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden välinen valmennuksen koordinointi

Urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden välinen valmennuksen koordinointi esitellään lajeittain. Maastohiihdon osalta esitellään Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemian välistä valmennuksen koordinointia. Suunnistuksen osalta esitellään Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian välinen valmennuksen koordinointi.

MAASTOHIIHTO

KAIPR:n urheilukoulutoiminnan ja VRUA:n väliseen valmennuksen koordinointiin liitettiin kolme pääluokkaa, valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa, valmennuksen tuote ja valmennustoiminnan raamit.

Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa

Yhdet KAIPR:n ja VRUA:n valmennushenkilöistä liittivät organisaatioiden väliseen koordinointiin henkilökohtaiset ominaisuudet, eli arvot ja asenteet sekä valmennuksen ammattitaidon. Arvoissa ja asenteissa keskeistä oli toiminnan avoimuus. Valmennuksen ammattitaitoa kuvastaa se, että yksi henkilökuntaan kuuluvista suorittaa Vuokatin Urheiluopistolla Valmentajan ammattitutkintoa työnsä ohessa.

Prikaatin valmennushenkilö, akatemian valmennushenkilö sekä PE:n valmennushenkilö pitivät arvoja ja asenteita sekä valmennuksen ammattitaitoa erittäin positiivisena asiana koordinointiin liittyen. Arvot ja asenteet koskivat koko maastohiihtolajin läpinäkyvyyttä.

Toimenpiteiden ennakointi, keskittäminen ja palaute liitettiin valmennuksen koordinointiin KAIPR:n valmennushenkilöiden, VRUA:n valmennushenkilön sekä PE:n valmennushenkilön ja yhden prikaatin urheilijan mielestä.

Ennakoinnilla pyrittiin antamaan toimenpiteiden toteuttamiselle aikaa, kuten Valmennushenkilö B mainitsi: ”*Tavoitteena on saada koulutuksen ja valmennuksen suunnitelma valmiiksi edellisen vuoden marraskuun loppuun mennessä*”.

”*Urheiluakatemia vastaa valmennuksen koordinoinnista hiihdon osalta yhteistyössä Kainuun prikaatin, Urheilukoulun, Hiihtoliiton ja Ampumahiihtoliiton sekä Huippu-urheiluyksikön kanssa*” (Valmennushenkilö C). Kuvastaa hyvin näkemyksiä koordinoinnin keskittämisestä.

Palautetta kerättiin jokaisella valmennusleirillä sekä johtajakoulutukseen liittyvissä kausipalavereissa. Palautetta kerättiin myös asiakastytyväisyyskyselyiden avulla.

Myös suunnittelu, tiedotus ja kehittäminen koettiin osaksi koordinointia. Koulutuksen ja valmennuksen suunnitelmat toimivat toiminnan peruspilareina. Asioista tiedottamisen esimerkkinä voidaan pitää kuukausittain pidettäviä leirikohtaisia palavereita.

Kehittämisen yhtenä apuvälineenä käytettiin jatkuvan parantamisen mallia, mistä Valmennushenkilö A mainitsee: ”*Jatkuvan parantamisen mallin tuominen koordinointityökaluksi. Tähän liittyvät keskeisesti asiakastytyväisyyskyselyt, palautteet kumppaneilta ja yhteistyökumppaneilta sekä toiminnan tulokset*”.

Prikaatin valmennushenkilöiden mielestä ennakointi, keskittäminen ja palaute olivat erittäin positiivisia valmennuksen koordinoinnissa. Ennakoinnin avulla esimerkiksi palvelukseen valitut urheilijat saivat läpiviennin tietoonsa ennen palvelukseen astumista. Tämän johdosta urheilijat ja heidän valmentajansa pystyivät suunnittelemaan tulevan kauden valmennuksen hyvissä ajoin ennen kauden alkua.

Koordinoinnin yhtenä positiivisena puolena pidettiin keskittämistä. Keskittäminen konkretisoitui esimerkiksi sillä, että ”*kaikkien lajien keskeiset lajiliittojen valmentajat toimivat samasta ’konttorista’ käsin*” (Valmennushenkilö A).

Urheilijalle annettavan palautteen mahdollistamiseksi oli tärkeää, että harjoituksissa on usein läsnä monta valmentajaa, mikä nähtiin positiivisena asiana.

Prikaatin ja akatemian valmennushenkilöiden mielestä myös henkilöiden ja organisaatioiden välinen yhteistyö liittyi organisaatioiden väliseen koordinointiin. Esimerkiksi arjen suunnittelussa oli tärkeää, että valmentajien ja kouluttajien välinen yhteistyö oli jouhevaa.

Myös Vuokatti-Ruka urheiluakatemia ja Kainuun prikaatin välistä yhteistyötä korostettiin, ja sitä pidettiin koordinoinnin perustana.

Yksi prikaatin valmennushenkilöistä, akatemian valmennushenkilöt ja yksi prikaatin urheilija pitivät organisaatioiden välistä yhteistyötä ja valmennusleiri yhteistyötä erittäin positiivisena.

”Erityisen hyvää asiassa on se, että hiihdon koordinoitua tehdään yhteistyössä kaikkien merkittävien huippu-urheiluun tähtäävien tahojen sekä Kainuun prikaatin kanssa”
(Valmennushenkilö C).

Valmennuksen tuote

Valmennusstrategian valmennuksen pitkäjänteisyys liitettiin akatemian ja prikaatin väliseen valmennuksen koordinointiin yhden akatemian valmennushenkilön sekä yhden prikaatin urheilijan toimesta.

”Urheilukoulutoiminta on siis osa urheilijapolkua toiminnassamme ja siis osa yli 8 vuotista mahdollisuutta yhdistää opiskelu ja urheilu hyvissä olosuhteissa (lumilajit)”
(Valmennushenkilö D).

Yhdet akatemian ja prikaatin valmennushenkilöistä pitivät valmennuksen pitkäjänteisyyttä erityisen positiivisena asiana. Prikaatin valmennushenkilön ja yhden urheilijan mielestä valmennustapahtumien valmennuksen laatu ja ryhmäharjoittelu olivat myös erittäin positiivisia asioita. Mitkä esimerkiksi ilmenivät ulkopuolisen valmentajan käytön välttämättömyytenä päivittäis- ja leirivalmennukseen liittyen. Ulkopuolisella valmentajalla koettiin olevan merkitystä valmennuksen laadun varmistamisessa.

Valmennuksen raamit

Urheilijakeskeisyys liitettiin organisaatioiden väliseen valmennuksen koordinointiin prikaatin valmennushenkilöiden ja urheilijoiden sekä akatemian valmennushenkilöiden toimesta. Erityisesti urheilijan yksilöllinen huomioiminen sekä urheilijan kasvattaminen korostuivat henkilöiden vastauksista. Urheilijoita pyrittiin kouluttamaan esimerkiksi leiripalautteiden purkutilaisuuksien yhteydessä.

Yhden akatemian valmennushenkilön mielestä urheilijan huomioiminen oli erittäin positiivinen asia valmennuksen koordinointiin liittyen, mikä ilmenee hänen vastauksessaan.

”Urheilijan kannalta tällä järjestelyllä pyritään edistämään mahdollisimman hyvin kehitystä varusmiespalveluksen aikana sekä pyritään huomioimaan kokonaiskuormitus, jotta pahimmilta karikoilta vältyttäisiin.” (Valmennushenkilö C).

Valmennukseen vaikuttajat liitettiin prikaatin ja akatemian väliseen koordinointiin henkilöitymisen ja sotilaskoulutuksen vaikutuksen toimesta. Monessa vastauksessa kävi ilmi, että monet toiminnot henkilöityivät yhteen henkilöön sekä hänen toimintaansa. Sotilaskoulutuksen vaikutusten huomiointi koettiin paikoin haasteeksi valmentautumiseen ja palautumiseen liittyen.

Henkilöityminen oli yhden prikaatin valmentajan ja urheilijan mielestä erittäin positiivinen asia, koska *”hiihdon osalta lajiliittoyhteistyötä helpottaa ehdottomasti se, että [nimi] on VRUA:n valmentajan lisäksi hiihtoliiton nuorten mm-ryhmän valmentaja.”* (Valmennushenkilö B).

Myös valmennuksen mahdollistajien olosuhteet koettiin yhden prikaatin valmennushenkilön mielestä erittäin positiiviseksi asiaksi, koska vuodenajasta riippumatta päivittäisvalmennus järjestetään Vuokatin huippuolosuhteissa.

SUUNNISTUS

URHK:n urheilukoulutoiminnan ja URHEA:n väliseen valmennuksen koordinointiin liitettiin kaikki neljä pääluokkaa.

Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa

Henkilökohtaiset ominaisuudet eli motivoituneet ja pätevät valmentajat olivat kahden URHK:n urheilijan mielestä positiivinen asia organisaatioiden välisessä koordinoinnissa. Myös toimenpiteet liittyvät akatemian ja URHK:n väliseen valmennuksen koordinointiin URHK:n urheilijoiden mielestä positiivisesti tiedotuksen osalta.

Organisaatioiden välinen yhteistyö liittyi valmennuksen koordinointiin URHK:n valmennushenkilöiden ja kahden urheilijan mielestä. Se koettiin erittäin positiiviseksi yhden URHK:n valmennushenkilön ja urheilijan mielestä koska URHK:n suunnistajat voivat osallistua akatemian kalenteroimiin harjoituksiin tarpeidensa ja resurssiensa mukaisesti.

URHEA:n ja PE:n valmennushenkilöiden sekä URHK:n urheilijoiden mielestä päivittäisvalmennuksen yhteistyö liittyi organisaatioiden väliseen koordinointiin. URHEA:n valmennushenkilö koki päivittäisvalmennuksen erittäin positiiviseksi asiaksi. Päivittäisvalmennuksen yhteistyö ilmeni urheilijoiden mahdollisuutena osallistua akatemian harjoituksiin.

PE:n valmennushenkilö piti henkilökohtaisten ominaisuuksien valmennuksen ammattitaitoa erittäin positiivisena asiana valmennuksen koordinointiin liittyen.

Valmennuksen tuote

Yksittäisten valmennustapahtumien valmennuksen laatu oli yhden URHK:n valmennushenkilön sekä kahden urheilijan mielestä erityisen hyvää akatemian ja URHK:n väliseen koordinointiin liittyen. URHEA:n valmennushenkilön ja yhden URHK:n urheilijan mielestä ryhmäharjoittelu oli valmennustapahtumien positiivinen piirre.

Valmennustoiminnan raamit

Valmennukseen vaikuttajat koettiin liittyvän organisaatioiden väliseen valmennuksen koordinointiin yhden URHK:n valmennushenkilön mielestä. Hän painotti sekä henkilöitymistä henkilöstövaihdoksiin liittyen että sotilaskoulutuksen vaikutusta akatemiaharjoituksiin osallistumiseen liittyen. Hänen mukaansa valmentajavaihdoksen myötä molemmissa organisaatioissa koordinointi on ollut vielä muotoutumassa. Sotilaskoulutuksen vaikutukset on huomioitu siten, että URHK on osallistunut niihin harjoituksiin mihin se on halunnut sekä mitkä sotilaskoulutus on mahdollistanut.

Valmennuksen mahdollistajista olosuhteet olivat kahden URHK:n valmennushenkilön sekä urheilijoiden mielestä erityisen positiivinen asia, mistä esimerkkeinä voidaan pitää URHEA:n monipuolisia harjoituksia. Myös kaksi urheilijaa pitivät olosuhteisiin liittyviä pääkaupunkiseudun liikuntapaikkoihin saatavia kulkukortteja organisaatioiden väliseen koordinointiin liittyvänä asiana.

Yhden URHK:n urheilijan mielestä resurssit olivat positiivinen asia, harjoituksiin järjestettyjen yhteiskuljetusten muodossa. PE:n valmennushenkilön mielestä urheilijakeskeisyyteen liittyvä urheilijan huomioiminen oli erittäin positiivinen asia koordinointiin liittyen.

Ei toteutettu tai vähäistä

Yhden URHK:n urheilijan mielestä organisaatioiden välinen valmennuksen koordinointi oli vähäistä.

6.1.3 Urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen

Urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen esitellään lajeittain. Maastohiihdon osalta esitellään Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja PV:n maastohiihdon valmennusryhmän välistä valmennuksen johtamista. Suunnistuksen osalta esitellään Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja PV:n suunnistuksen valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen.

MAASTOHIIHTO**Ei toteutettu tai vähäistä**

Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja PV:n maastohiihdon valmennusryhmän välinen valmennuksen johtamista ei ollut toteutettu KAIPR:n valmennushenkilöiden mielestä.

”Puolustusvoimien valmennusryhmän johtaminen on Kainuun prikaatin näkökulmasta loppunut vuonna 2014 Sodankylän CISM:n kisoihin. Tämän jälkeen toiminta ei ole missään mittakaavassa suunniteltua ja johdettua.” (Valmennushenkilö A).

PE:n valmennushenkilön mielestä prikaatin ja valmennusryhmän väliseen valmennuksen johtamiseen liittyi asioita kaikista muista pääluokista. Hänen vastauksensa painottivat toiminnan kehittämistä sekä KAIPR:ssä jo vallitsevia hyviä olosuhteita.

”Leirityksen osalta suunnitellaan parhaillaan puolustusvoimien edustusurheilijoiden osallistumista osalle [KAIPR:n] leireistä.” (Valmennushenkilö T).

Hänen mielestään valmennuksen johtamisessa positiivisia asioita olivat prikaatin olosuhteet (**valmennuksen raamit**), pieni ryhmäkoko (**valmennuksen tuote**) sekä käytännön valmennus (**valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa**).

SUUNNISTUS

URHK:n urheilukoulutoiminnan ja PV:n suunnistuksen valmennusryhmän välinen valmennuksen johtamiseen liitettiin asioita jokaisesta neljästä pääluokasta.

Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa

PV:n valmennusryhmän valmennushenkilöt, yksi URHK:n valmennushenkilö sekä valmennusryhmän urheilija ja PE:n valmennushenkilö liittivät henkilöiden ja organisaatioiden välisen yhteistyön sekä valmennusleiri yhteistyön organisaatioiden väliseen valmennuksen johtamiseen. Myös muut valmennusryhmän urheilijat yhdistivät valmennusleiriyhteistyön valmennuksen johtamiseen.

”Kummallakin ryhmällä on oma/omat johtajansa, jotka keskustelevat keskenään mahdollisesta yhteistyöstä.” (Valmennushenkilö E).

Valmennusleiriyhteistyö ilmeni siitä, että valmennusryhmän urheilijat saivat osallistua URHK:n tärkeimmille leireille.

Yksi URHK:n valmennushenkilö liitti organisaatioiden väliseen valmennuksen johtamiseen toimenpiteet, koska PV:n valmennusryhmän urheilijoiden maajoukkue- ja seuratason valmennusleirit täyttävät kalenteria ja vaikuttavat valmennustoiminnan suunnitteluun. Toiset URHK:n ja valmennusryhmän valmennushenkilöistä pitivät toimenpiteitä erityisen positiivisena asiana organisaatioiden välisessä valmennuksen johtamisessa. Positiivisia asioita olivat kokemuksen jakaminen ja kehittäminen. Yhden valmennusryhmän urheilijan mielestä tiedotus on toiminut todella hyvin organisaatioiden välillä.

”Urheilukoulun valmentajat ovat saaneet paljon hyvää esimerkkiä ja apua kokeneemmilta PV:n valmennusurheilijoilta. Tukea on saatu erityisesti urheilun ja varusmiespalveluksen yhdistämiseen liittyvissä asioissa.” (Valmennushenkilö F).

Valmennuksen tuote

Valmennustapahtumien valmennusleirityksen ja valmennusstrategian avulla menestymisen mahdollistaminen olivat osa valmennuksen johtamista yhden URHK:n valmennushenkilön mielestä. Urheilijoille on vuosittain mahdollistettu CISM-joukkueeseen pyrkiminen ja sen mukaan organisaatioiden välistä yhteistoimintaa on räätälöity.

Erityisen positiivisina asioina URHK:n valmennushenkilöt pitivät valmennustapahtumien ryhmäharjoittelua ja valmennustrategian menestyksen mahdollistamista. Yksi valmennusryhmän urheilijoista myös piti ryhmäharjoittelua erityisen positiivisena asiana.

”CISM tarjoaa nuorelle suunnistajalle hyvän kansainvälisen kilpailutapahtuman ja näyttöpaikan esim. maajoukkuevalintoihin liittyen.” (Valmennushenkilö I).

Valmennustoiminnan raamit

Valmennuksen mahdollistajat ja urheilijakeskeisyys liitettiin organisaatioiden väliseen johtamiseen URHK:n valmennushenkilöiden mielestä. Valmennuksen mahdollistajiin liitettiin materiaalituki URHK:lta valmennusryhmälle ja urheilijakeskeisyydessä urheilijoiden maajoukkue- ja seuratoiminnan huomioiminen. Resurssien yhdistämistä pidettiin myös yhden valmennusryhmän urheilijan mukaan positiivisena asiana. Urheilijakeskeisyydessä urheilijan huomioimista pidettiin erittäin positiivisena asiana yhden molempien organisaatioiden valmennushenkilön mielestä.

Ei toteutettu tai vähäistä

PV:n valmennusryhmän valmennushenkilöiden sekä toisen URHK:n valmennushenkilön mielestä organisaatioiden välinen valmennuksen johtaminen oli vähäistä. Yhden valmennusryhmän urheilijan mielestä organisaatioiden välistä johtamista ei ole toteutettu.

6.1.4 Organisaatioiden välisen valmennuksen koordinoinnin ja johtamisen kehittäminen

Organisaatioiden välisen valmennuksen koordinoinnin ja johtamisen kehittämisessä on huomioitu ne lomakehaastatteluaineiston kohdat, missä valmennushenkilöt ja urheilijat ovat ilmaisseet asioita kehittämiseen sekä urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseen liittyen.

KAIPR – VRUA

Prikaatin ja akatemian välisessä maastohiihdon valmennuksen koordinoinnissa oli kehitettävää sekä tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi kolmeen eri pääluokkaan liittyvissä asioissa.

Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa

Henkilökohtaisista ominaisuuksista valmennuksen ammattitaito koettiin tärkeäksi urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamisessa yhden akatemian ja yhden prikaatin valmennushenkilön mielestä. Kovimpien urheilijoiden ja parhaiden valmentajien yhteistyö koettiin kehittymisen ja menestymisen avaintekijäksi.

Toimenpiteistä keskittäminen oli prikaatin valmennushenkilön ja urheilijan sekä akatemian valmennushenkilön mielestä tärkeitä urheilijan kehityksen ja menestyksen mahdollistamiseksi. Tämän valmennushenkilö D:n näkemys tiivistää erinomaisesti.

”On valittu keskittämisen periaate ja priorisointi, joista on vahvaa näyttöä tuloksen muodossa kansainvälisesti. Tämä tulisi huomioida kaikissa urheilijanpolun vaiheissa, myös varusmiespalveluksessa.” (Valmennushenkilö D).

Ennakoinnissa oli yhden akatemian ja prikaatin valmennushenkilön mielestä kehitettävää organisaatioiden väliseen koordinointiin liittyen. Esimerkiksi lajiliittojen aikaisemmin toteutetulla suunnittelulla mahdollistettaisiin urheilukoulutoiminnan jouhevampi integroituminen.

Valmennuksen tuote

Valmennuksen strategian menestyksen mahdollistamista ja valmennuksen pitkäjänteisyyttä pidettiin tärkeänä urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi yhden prikaatin ja akatemian valmentajan mielestä.

”Polku alkaa yläkoululeirityksillä ja jatkuu urheilulukiossa, josta parhaat valitaan KAIPR:n lumilajijoukkueeseen varusmiespalvelukseen. Urheilijat ovat VRUA:n valmentajien valvovan silmän alla parhaimmillaan 14- vuotiaasta 20-21-vuotiaaksi.” (Valmennushenkilö B).

Yhden akatemian valmentajan mielestä myös valmennustapahtumien ryhmäharjoittelu oli tärkeää kehityksen ja menestyksen mahdollistamiseksi.

Valmennuksen raamit

Urheilijakeskeisyydessä urheilijan huomioiminen oli yhden prikaatin urheilijan mielestä tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi. Hänen mielestään toimintaa pitäisi saada joustavammaksi urheilukomennusten sekä sotilaskoulutuksen suhteen.

Toisen prikaatin urheilijan mielestä urheilijakeskeisyyden urheilijan huomioiminen olisi tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi. Tällä hetkellä hänen mukaansa urheilijan omaa leiritystä huomioidaan heikosti akatemian sekä urheilukoulun toimesta.

Prikaatin ja akatemian valmennushenkilöt pitivät valmennuksen mahdollistajien olosuhteita ja resursseja tärkeänä urheilijoiden kehittymisen ja menestymisen mahdollistamisen takia. Heidän mukaansa toimintaa tulisi kehittää vieläkin tiiviimmin lajiliittojen leirityksen rytmiin, jolloin ulkomaanleirityksistä huippu-olosuhteineen ja valmennuksineen tulisi osa toimintaa. Myös kansainväliseen kilpailutoimintaan osallistuminen varusmiespalveluksen aikana voitaisiin mahdollistaa resursseja lisäämällä.

Myös PE:n ja yhden prikaatin valmennushenkilön mielestä resursseihin liittyvissä asioissa olisi kehitettävää. Valmennushenkilö T:n mielestä *”kustannukset kohoavat aika korkeiksi. Akatemia tai Hiihtoliitto voisi tulla enemmän ’vastaan’.*”

Valmennukseen vaikuttajista sotilaskoulutuksen vaikutus oli PE:n valmennushenkilön ja prikaatin yhden urheilijan mielestä tärkeitä kehityksen ja menestyksen mahdollistamiseksi.

”Harjoittelun ja leirityksen pitäisi olla enemmän urheilukeskeistä eikä armeija keskeistä” (Urheilija O).

Valmennukseen vaikuttajista sotilaskoulutuksen vaikutuksessa koettiin olevan kehitettävää yhden akatemian valmentajan ja prikaatin urheilijan mielestä. Esimerkiksi käytössä oleva koulutusala kyseenalaistettiin.

”Mahdollisesti voisi pohtia sitä, onko nykyinen koulutusala kaikkein paras huippu-urheilua tukeva tapa vai onko olemassa jokin muu tapa, jolla saadaan riittävät sotilaalliset tiedot ja taidot opetettua, ja samalla vietyä huippu-urheilu-uraa vieläkin paremmin eteenpäin.” (Valmennushenkilö C).

URHK – URHEA

Organisaatioiden välisessä suunnistuksen valmennuksen koordinoinnissa oli kehitettävää sekä tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi kolmeen eri pääluokkaan liittyvissä asioissa.

Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa

Henkilökohtaisissa ominaisuuksissa on yhden URHK:n valmennushenkilön mielestä kehitettävää valmennuksen ammattitaidon osalta. Hänen mielestään URHK:lla olisi tarjota tietotaitoa URHEA:n käyttöön.

Akatemian valmennushenkilön mielestä kehitettävää on toimenpiteiden osalta tiedottamisessa, koska hän ei tiedä milloin URHK:n urheilijat tulevat paikalle.

URHK:n urheilijoiden mielestä kehitettävää oli toimenpiteiden keskittämisessä toiminnan yhdistämisen sekä harjoituskyytien osalta. Yhden urheilijan mielestä urheiluakatemian harjoitusten pitäisi muodostaa harjoittelun runko urheilijan kehittymisen ja menestymisen mahdollistamiseksi. Urheilijat pitivät myös ennakkointia, keskittämistä ja tiedotusta tärkeänä urheilijan kehittymisen ja menestymisen mahdollistamiseksi. Ennakoinnissa korostui harjoittelun suunnitteluun liittyvät asiat ja tiedotuksessa tiedon saannin oikea-aikaisuus. Keskittämisessä korostui akatemiaharjoitusten hyödyntäminen.

Toinen URHK:n valmennushenkilö ja yksi urheilijoista piti kehitettävänä asiana organisaatioiden välistä yhteistyötä, koska esimerkiksi *”Tiedustelukomppania ei voi kokoajan säätää valmennusvapaata akatemian sanelemiin ajankohtiin”* (Valmennushenkilö I).

Yksi URHK:n urheilija korosti päivittäisvalmennuksen yhteistyön kehittämistä, päivittäisharjoittelun laadun takaamiseksi.

Valmennuksen tuote

Valmennustapahtumien laadussa oli yhden URHK:n valmennushenkilön mielestä kehitettävää. Myös yksi urheilijoista koki valmennuksen laadun tärkeäksi urheilijan kehityksen ja menestyksen kannalta, hänen mielestään harjoitusten tulisi olla monipuolisia lajin vaatimukset huomioiden. URHEA:n harjoitusten laatua ei aina pidetty niin hyvänä, että niitä olisi kannattanut hyödyntää.

Toinen URHK:n valmennushenkilöistä pitää valmennusstrategian valmennuksen ryhmäkokoja tärkeänä urheilijan kehityksen ja menestyksen mahdollistamiseksi toisen valmennushenkilön korostaessa valmennustapahtumien ryhmäharjoittelua. Akatemian valmennuksen koetaan keskittyvän lukioikäisten kehittämiseen, eikä se tarjoa riittävän laadukasta ja oikea-aikaista valmennusta maajoukkutasoisille urheilijoille. Koettiin myös tärkeänä, että ”*tärkeimpiin akatemian laji- ja oheisharjoituksiin mukaan pääseminen tulee Urheilukoulussa onnistua, jotta nämä kehittävät harjoitukset pystyy tekemään laadukkaina ja tasokkaiden sparraajien kanssa.*” (Valmennushenkilö F).

Valmennuksen raamit

Valmennuksen mahdollistajien resurssit olivat yhden URHK:n urheilijan mielestä tärkeitä urheilijan kehityksen ja menestymisen mahdollistamiseksi. Hänen mielestään fysioterapeuttien ja ravintoterapeuttien tietotaidon hyödyntäminen olisi tärkeää.

Valmennukseen vaikuttajissa oli kehitettävää URHK:n valmentajien ja yhden urheilijan mielestä sotilaskoulutuksen vaikutuksen osalta. Koettiin esimerkiksi että URHEA:n valmennuksen tulisi ymmärtää paremmin urheilijoiden asema ja kokonaisrasitus palvelukseensa liittyen.

Henkilöitymiseen liittyvissä asioissa koettiin kehitystä tapahtuneen, kuten Valmennushenkilö F totesi: ”*Nyt harjoitusten laatu on parantunut selkeästi [nimi] astuttua mukaan akatemian yhdeksi valmentajaksi.*”

Sotilaskoulutuksen vaikutusta pidettiin tärkeänä urheilijan kehityksen ja menestyksen mahdollistamiseksi yhden URHK:n valmennushenkilön sekä urheilijan mielestä organisaatioiden väliseen koordinointiin liittyen. Esimerkiksi ”*Urheiluakatemian ei tule sitoa tai ohjailla Urheilukoulun toimintaa liikaa, sillä akatemiavalmentajan näkökulmasta on haastavaa arvioida esim. sotaharjoituksesta aiheutuvaa kuormitusta ja sen vaikutusta jopa viikkojen ajan sotaharjoituksen jälkeen.*” (Valmennushenkilö F).

Yhdet URHK:n ja akatemian valmennushenkilöistä pitivät organisaatioiden välisessä koordinoinnissa kehitettävänä urheilukeskeisyyden urheilijan huomioimista. Siihen liitettiin eriyttämisen tarve URHEA:n valmennusryhmään liittyen, koska ryhmä on iso ja urheilijoiden tasoerot ovat suuria.

URHK:n urheilijoiden mielestä urheilijakeskeisyyden urheilijan huomioiminen on kehitettävä osa-alue sekä tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi. Yhden urheilijan mielestä myös urheilijan kasvattaminen on tärkeää kehittymisen ja menestyksen kannalta. Yhden urheilijan mielestä ”yhteistyön tulisi tarjota urheilijalle mahdollisuuksia joista urheilija kokoaa itselleen sopivamman kokonaisuuden edetäkseen huipulle” (Urheilija P).

KAIPR – PV:N MAASTOHIIHDON VALMENNUSRYHMÄ

Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja PV:n maastohiihdon valmennusryhmän välisessä valmennuksen johtamisessa oli kehitettävää sekä tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi kolmeen eri pääluokkaan liittyvissä asioissa.

Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa

Yhden prikaatin valmennushenkilön mielestä kehitettävä asia oli henkilökohtaisten ominaisuuksien arvot ja asenteet, liittyen urheilijoiden työllistämiseen Puolustusvoimissa. Hän haluaisi, että Puolustusvoimien johto kannustaisi joukko-osastoja ottamaan urheilijoita töihin muihinkin kuin urheilijavirkoihin.

Muita kehitettäviä asioita olivat toimenpiteistä kehittäminen ja keskittäminen, missä painotettiin PV:n maastohiihdon valmennusryhmätoiminnan täysin uudelleen luomista sekä olemassa olevaan KAIPR:n toimintaan integroimista. Hänen mielestään myös henkilökohtaiset ominaisuudet olivat tärkeitä urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi luottamuksen ja valmennuksen ammattitaidon osalta. ”[Olisi esimerkiksi] uskallettava luottaa lajiliiton tekemiin keskittämispäätöksiin [ja] maastohiihtovalmennuksen osaamiseen” (Valmennushenkilö A).

Toinen prikaatin valmennushenkilö korosti urheilijan kehittymiseen ja menestymiseen liittyen toimenpiteiden suunnittelua sekä organisaatioiden välistä yhteistyötä, missä KAIPR:n urheilukoulutoiminnan leirit voisivat muodostaa hyvän rungon PV:n valmennusryhmän toiminnalle.

”Lumilajijoukkueen kestävyysryhmän vahvuus on pienehkö ja valmennus huippuluokkaa, joten puolustusvoimien hiihto- ja ah-ryhmät kannattaisi ehdottomasti yhdistää tähän toimintaan” (Valmennushenkilö B).

Myös useat prikaatin valmennusleirit järjestetään tällä hetkellä yhdessä lajiliittojen kanssa, joiden valmennusryhmiin moni PV:n valmennusryhmän urheilija kuuluu.

Valmennuksen tuote

Valmennustapahtumat koettiin yhden prikaatin valmennushenkilön mielestä tärkeiksi urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi. Valmennusleirit nousi edelleen esille valmennustoiminnan selvänä rungon muodostajana. Myös ryhmäharjoittelua korostettiin sisäisen kilpailun ja toisilta saatavan esimerkin takia.

Valmennuksen raamit

Valmennuksen mahdollistajat koettiin kehitettäväksi osa-alueeksi yhden prikaatin valmennushenkilön sekä PE:n valmennushenkilön mielestä. Kehityksen kohteena olivat resurssien ja olosuhteiden tehokas ja taloudellinen käyttö. Prikaatin valmennushenkilön mielestä tulisi myös luottaa olemassa oleviin olosuhteisiin urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi omalla urheilijan polullaan. Hänen mielestään myös urheilijakeskeisyyteen liittyen urheilijoiden rekrytoinnissa PV:n ja Rajavartiolaitoksen palvelukseen olisi kehitettävää.

URHK – PV:N SUUNNISTUKSEN VALMENNUSRYHMÄ

Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja PV:n suunnistuksen valmennusryhmän välisessä valmennuksen johtamisessa oli kehitettävää sekä tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi kolmeen eri pääluokkaan liittyvissä asioissa.

Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa

Kehitettäviä asioita oli vastaajien mielestä toimenpiteissä ja yhteistyössä. URHK:n valmennushenkilöt ja yksi urheilija kokivat valmennusleiriyhteistyön kehityksen kohteeksi organisaatioiden välisessä johtamisessa. Esimerkiksi valmennusryhmän leirit voitaisiin liittää kiinteästi URHK:n leiritykseen. Myös yksi valmennusryhmän urheilija koki organisaatioiden välisen yhteistyön kehitettäväksi asiaksi.

Yksi valmennusryhmän urheilija koki valmennusleiri ja organisaatioiden välisen yhteistyön tärkeiksi urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi. Hän koki, että ”*PV:n ryhmän nuorten huippujen ja myös urheilukoulun varusmiesten pääseminen osallistumaan SSL:n maajoukkue toimintaan on paras mahdollinen vaihtoehto urheilijoiden kehittymiselle*” (Urheilija K).

Toimenpiteissä oli kehitettävää PV:n valmennusryhmän valmennushenkilöiden mielestä keskittämisen osalta. Heidän mielestä PV:n valmennusryhmän toiminta tulisi integroida URHK:n toimintaan.

PE:n valmennushenkilö näki kehitettävää aikataulujen sovittamisessa. Yhden valmennusryhmän urheilijan mielestä parannettavaa olisi urheilukoulun valmennus- ja leiriohjelmien tiedottamisessa valmennusryhmäläisille. Toinen urheilija painotti kokemuksen jakamisen merkitystä urheilijan kehityksen ja menestyksen mahdollistamiseksi, kuten ”[valmennusryhmäläisen nimi] ja [valmennusryhmäläisen nimi] *tapaisten huippujen osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen nuorille urheilukoulun varusmiehille.*” (Urheilija K).

Valmennuksen tuote

Valmennusstrategiassa oli kehitettävää yhden URHK:n valmennushenkilön mielestä sekä PV:n valmennusryhmän valmennushenkilöiden mielestä se oli tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestymisen mahdollistamiseksi. Korostettuja asioita olivat menestyksen mahdollistaminen ja valmennuksen pitkäjänteisyys. Esimerkiksi ”*parhaiden ja kyvykkäimpien mahdollinen jatkaminen ammattiurheilijan tehtävässä vie kohti kansainvälistä menestystä.*” (Valmennushenkilö E).

Valmennustoiminnan raamit

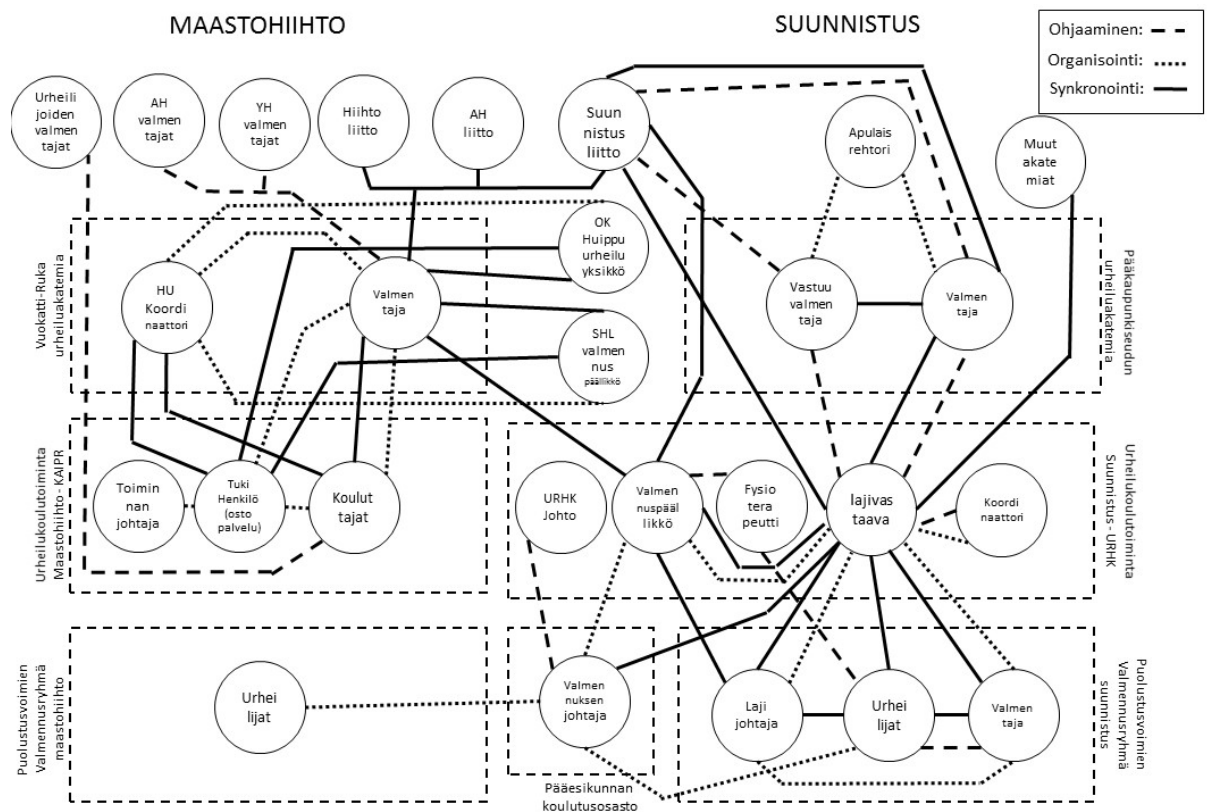
Valmennuksen mahdollistajissa ja urheilijakeskeisyydessä koettiin kehitettävää PV:n valmennushenkilöiden korostaessa resursseja ja URHK:n valmennushenkilöiden urheilijoiden huomioimista ja kasvattamista. Käytännössä PV:n ryhmän valmentaminen koostui matkojen järjestämisestä ja joukkueiden valitsemisesta. Koettiin myös, että ”*nuorissa on tulevaisuus ja heistä voi löytyä lisää myös työntekijöitä sekä huippu-suunnistajia puolustusvoimien palkkalistoille.*” (Valmennushenkilö I).

Samat valmennushenkilöt kokivat mielestään kehitettävät asiat myös tärkeiksi urheilijan kehittymisen ja menestyksen mahdollistamiseksi. Yhden valmennusryhmän urheilijan mielestä urheilijan huomioiminen on tärkeää urheilijan kehittymisen ja menestymisen mahdollistamiseksi.

”*Toisaalta urheilija todennäköisesti saa parhaan tuen kotiseuraltaan ja henkilökohtaiselta valmentajaltaan matkalla kansalliselle tai kansainväliselle huipulle. Tämän tuen puuttuessa, tulisi urheilukoulun tukea ainakin valmennuksellisesti.*” (Urheilija H).

6.2 Maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatio

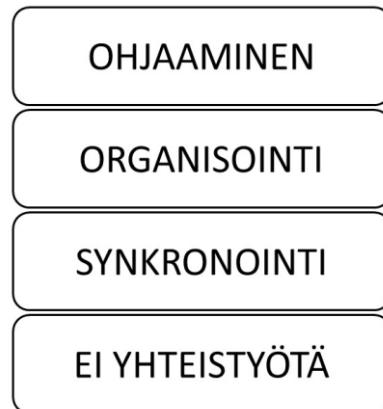
Verkostohaastattelun tarkoituksena oli selvittää, minkälainen organisaatorakenne vallitsee urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden sekä urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välisessä valmennuksen koordinoinnissa sekä johtamisessa. Tulokseksi muodostui maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatio (kuvio 8), minkä sisältö esitellään tarkemmin tässä luvussa. Henkilöiden ja organisaatioiden väliseksi yhteyksiksi muodostui neljä pääluokkaa: ei yhteistyötä, ohjaaminen, organisointi ja synkronointi. Pääluokkien tärkeimmät tulokset esitetään tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa. Pääluokat yhdistävä luokka on valmennustoiminnan johtaminen ja yhteistoiminta, mikä kuvastaa eri henkilöiden ja organisaatioiden välisen toiminnan luonnetta.



KUVIO 8. Maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatio

6.2.1 Toimijoiden väliset yhteydet

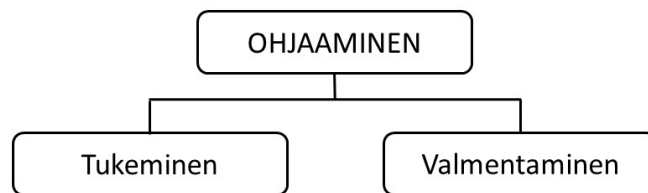
Henkilöiden ja organisaatioiden väliseksi yhteyksiksi muodostui neljä pääluokkaa, joiden yhdistävä tekijä on valmennustoiminnan johtaminen ja yhteistoiminta (kuvio 9). Liitteessä (liite 12) kuvataan luokkien rakentuminen alaluokista pääluokkiin.



KUVIO 9. Valmennustoiminnan koordinoinnin ja johtamisen yhteyksien neljä pääluokkaa

OHJAAMINEN

Pääluokka ohjaaminen muodostui kahdesta yläluokasta (kuvio 10). Ohjaaminen muodostui organisaation tai yksittäisen henkilön ohjauksesta, tukemisesta sekä kaikesta valmentamisesta.



KUVIO 10. Ohjaaminen muodostui kahdesta yläluokasta

Tukeminen

Tukeminen sisältää organisaation tai yksittäisen henkilön tukemisen sekä toiminnan ohjaamisen.

”SSL: akatemiavalmennuksen tukeminen” (Valmennushenkilö L).

”Koordinaattorin tuki lajin valmennukselle. Käytännön järjestelyjen virtaviivaistaminen” (Valmennushenkilö I).

”PEKOULOS ohjaa Urheilukoulutoimintaa” (Valmennushenkilö T).

Valmentaminen

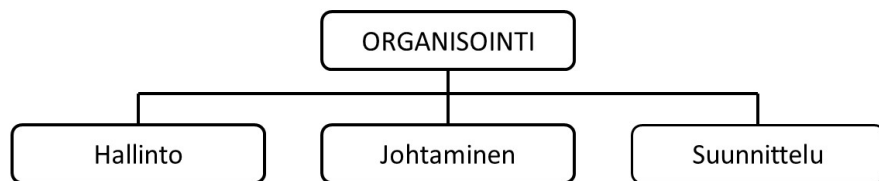
Valmentaminen sisältää päivittäisvalmennuksen, leirivalmennuksen sekä muun valmennustoiminnan.

”Päivittäis- ja leirivalmennus ampumahiihdon ja yhdistetyn kanssa: yhteisharjoitukset, yhteisleirit ja vuositason suunnittelu.” (Valmennushenkilö C).

”Valmennus: Kisoissa ja leireillä valmennuskeskustelut” (Urheilija G).

ORGANISOINTI

Pääluokka organisointi muodostui kolmesta yläluokasta (kuvio 11). Organisointi muodostui vastaajien muodostamista hallinnollisista, organisaatioiden ja henkilöiden johtamiseen sekä kaikki suunnitteluun liittyvä toiminnot.



KUVIO 11. Organisointi muodostui kolmesta yläluokasta

Hallinto

Hallinto koostui hallinnollisista kokonaisuuksista, urheilijavalintojen tekemisestä sekä resurssien käyttöön ja budjettiin liittyvistä asioista.

”Resurssit valmentautumiseen ja vaatimukset sotilaskoulutuksen suhteen” (Valmennushenkilö F).

”Pv:n valmennusryhmän toiminta: MM- ja PM-kisat; niiden matkajärjestelyt, valinnat, näyttökisat, käskyt, suunnitelmat, budjetti” (Valmennushenkilö E).

Johtaminen

Johtaminen muodostui työnjohdollisista sekä toiminnalle suuntaviivat antavasta toiminnasta.

”Työn johto: Työn johto ja palkkaukset sekä sparraus/mentorointi” (Valmennushenkilö C).

”Suomalaisen kestävyysurheilun linjaukset: OK:n linjaukset ja NOV-valmentajien työn koordinointi” (Valmennushenkilö D).

Suunnittelu

Suunnittelu sisälsi kaikki suunnitteluun liittyvät toiminnot, kuten hankinnalliset sekä toiminnan suunnittelun.

”Kokonaissuunnittelu ja käytännön järjestelyt: läpivientisuunnittelu, kehityssuunnittelu, leirijärjestelyt, hankintasuunnitteluja ja järjestelyt” (Valmennushenkilö C).

”Toiminnan suunnittelu, ohjaus ja tukeminen, valmennuksen ja koulutuksen yhteissuunnittelu sekä neuvottelut leiripaikkakuntien välillä” (Valmennushenkilö A).

SYNKRONOINTI

Pääluokka synkronointi muodostui kolmesta yläluokasta (kuvio 12). Synkronointi muodostui vastaajien muodostamista koordinoimisen yhteyksistä, tiedon jakamisesta ja henkilöiden tai organisaatioiden välisestä yhteistyöstä.



KUVIO 12. Synkronointi muodostui kolmesta yläluokasta

Koordinoiminen

Koordinoiminen sisältää asioiden sekä henkilöiden ja organisaatioiden välisen koordinoimisen.

”Reissut jne. koordinointi” (Urheilija G).

”Koordinointi VRUA-KAIPR” (Valmennushenkilö A).

Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen sisältää asioista tiedottamisen sekä yhteydenpidon eri henkilöiden ja organisaatioiden välillä.

”PV kisoista ja leireistä tiedottaminen” (Urheilija H).

”Pv:n ryhmän johdon yhteydenpito ja käytännön sopimiset urheilijoiden ja lajivastaavan kanssa käytännön kuvioista leiritykseen, karsintaan ja CISMiin osallistumisen osalta” (Valmennushenkilö I).

Yhteistyö

Yhteistyö sisältää henkilöiden ja organisaatioiden välistä yhteistyötä, yhteensovittamista ja yhteistoimintaa.

”Koulutuksen ja valmennuksen käytännön yhteensovittaminen: päivittäisohjelmat, leirisuunnittelu ja päivittäisvalmennus” (Valmennushenkilö C).

”Urheilukoulu yhteistyö: Valintakoejärjestelyt ja lajiliittopisteytykset sekä fysioterapiajärjestelyt” (Valmennushenkilö D).

EI YHTEISTYÖTÄ

Ei yhteistyötä pääluokka muodostui saman nimisistä yläluokasta ja alaluokasta, mitkä kuvasivat organisaatioiden ja henkilöiden välisen yhteyden olemattomuutta.

”Ei yhteyttä - PV:n hiihtoryhmällä ei toimintaa eikä yhteyttä KAIPR lumilajeihin” (Valmennushenkilö A).

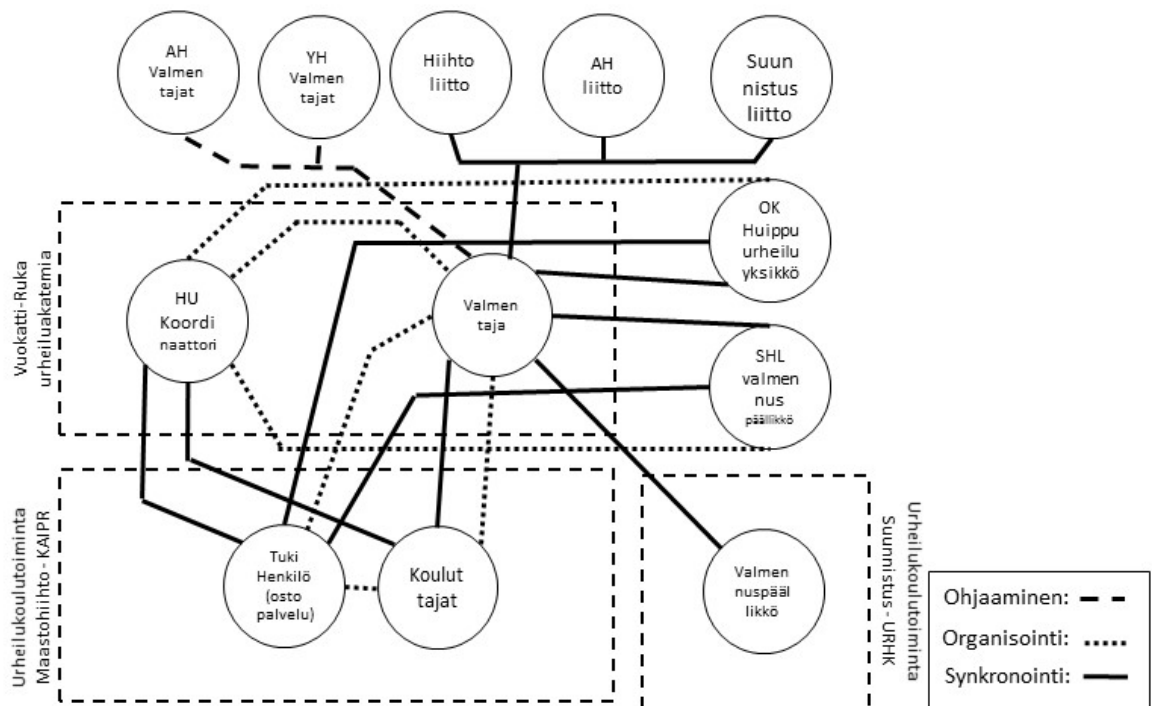
6.2.2 Organisaatioiden valmennuksen yhteydet

Maastohiihdon valmennuksen yhteyksiä tarkastellaan Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, Kainuun prikaatin maastohiihtovalmennuksen sekä Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmän näkökulmista. Suunnistuksen valmennuksen yhteyksiä tarkastellessa näkökulmat muodostavat Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia, Urheilukoulun suunnistusvalmennus ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmä.

VUOKATTI-RUKA URHEILUAKATEMIA

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia henkilöt olivat yhteydessä Kainuun prikaatin urheilukoulutoimintaan, Urheilukouluun, lajiliittoihin sekä olympiakomiteaan (kuvio 13).

VUOKATTI-RUKA URHEILUAKATEMIA



KUVIO 13. Vuokatti-Ruka urheiluakatemia yhteydet

Ohjaaminen

Urheiluakatemia ohjaamisen yhteydet muodostuvat kestävyyslumilajien valmentajan sekä urheiluakatemia ja Kainuun prikaatin ampumahiihdon sekä yhdistetyn lajivalmentajien välille.

Organisointi

Urheiluakatemia sisäiset organisointiyhteydet muodostuivat kestävyyslumilajien valmentajan sekä huippu-urheilukoordinaattorin välille. Huippu-urheilukoordinaattorilla oli organisointiyhteyksiä myös Olympiakomitean huippu-urheiluyksikköön sekä Suomen hiihtoliiton valmennuspäällikköön. Kestävyyslumilajien valmentajalla oli myös organisointiyhteys Kainuun prikaatin lumilajijoukkueen kouluttajien sekä tukihenkilön kanssa.

Synkronointi

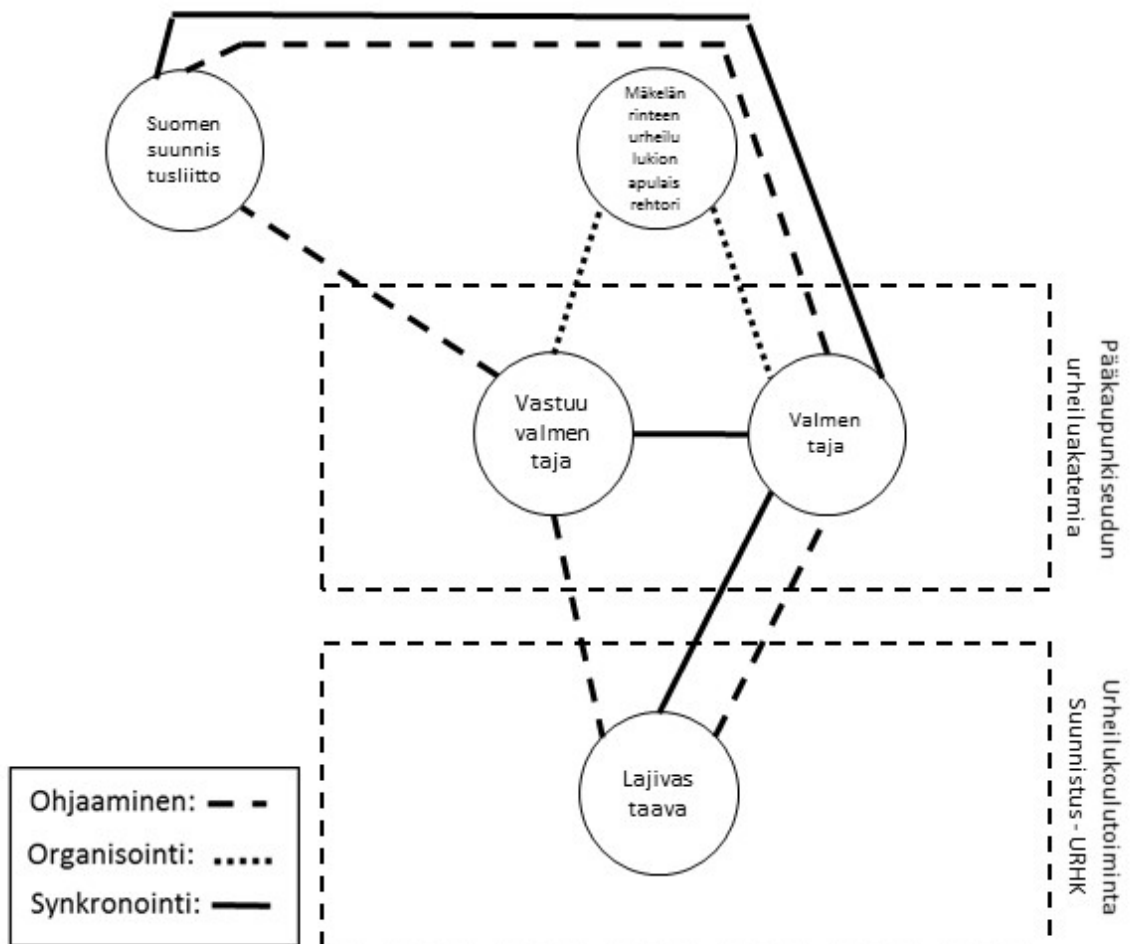
Urheiluakatemia synkronointiyhteydet muodostuivat lajiliittoihin kestävyyslumilajien valmentajan kautta. Synkronointiyhteyksiä muodostui myös hänen kauttaan Olympiakomitean huippu-urheiluyksikköön sekä Suomen hiihtoliiton valmennuspäällikköön. Kainuun prikaatin ja urheiluakatemia väliset synkronointiyhteydet muodostuivat lumilajien kouluttajien ja

kestävyys lumilaji valmentajan välille sekä huippu-urheilukoordinaattorin välille. Prikaatin ja akatemian välinen synkronointiyhteys muodostui myös huippu-urheilukoordinaattorin ja prikaatin tukihenkilön välille. Urheilukoulun valmennuspäällikköön muodostui synkronointiyhteys kestävyys lumilajien valmentajan kautta.

PÄÄKAUPUNKISEUDUN URHEILUAKATEMIA

Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia henkilöt olivat yhteydessä Urheilukouluun, Suomen suunnistusliittoon ja Mäkelänrinteen urheilulukioon (kuvio 14).

PÄÄKAUPUNKISEUDUN URHEILUAKATEMIA



KUVIO 14. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia yhteydet

Ohjaaminen

Urheiluakatemia ohjaamisen-yhteydet muodostuivat organisaation molempien toimijoiden sekä Urheilukoulun suunnistuksen lajivalmentajan ja Suomen suunnistusliiton välille.

Organisointi

Urheiluakatemiaan organisointiyhteydet muodostuivat molempien toimijoiden sekä Mäkelänrinteen urheilulukion apulaisrehtorin välille.

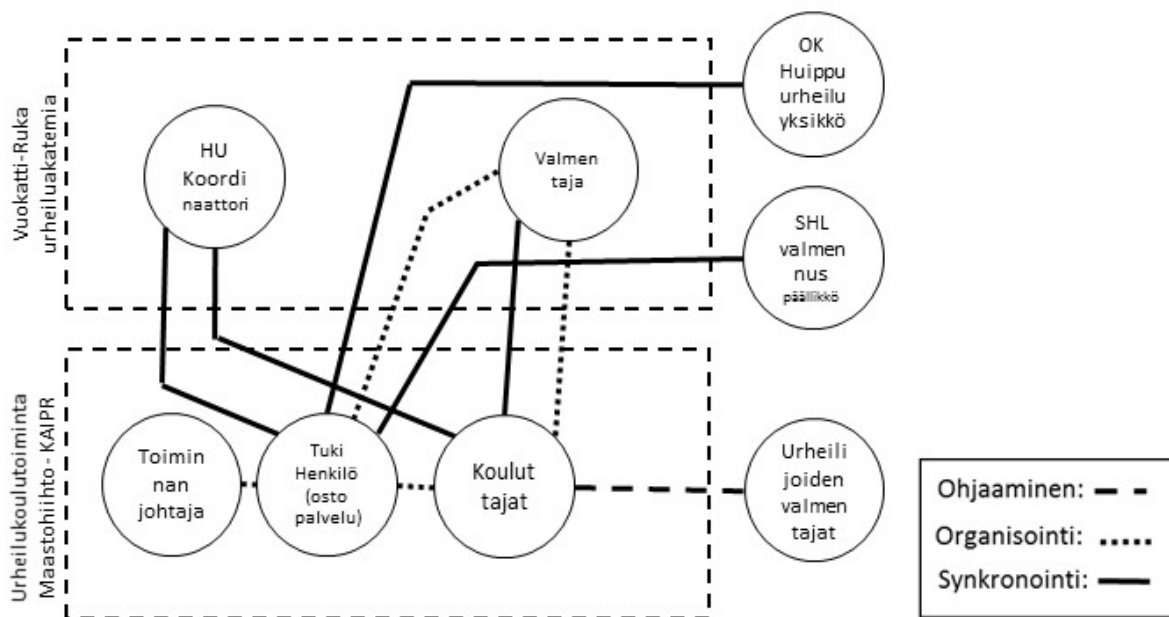
Synkronointi

Pääkaupunkiseudun urheiluakatemiaan synkronointiyhteydet muodostuivat organisaation sisäisesti vastuuvälmentäjän ja valmentajan välille sekä ulkoisesti valmentajan ja Suomen suunnistusliiton sekä Urheilukoulun suunnistuksen lajivalmentajan välille.

KAINUUN PRIKAATIN MAASTOHIIHTOVALMENNUS

Kainuun prikaatin maastohiihtovalmennuksen henkilöiden yhteydet muodostuivat Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaan ja urheilijoiden henkilökohtaisiin valmentajiin sekä Olympiakomitean huippu-urheiluyksikköön ja Suomen hiihtoliiton valmennuspäällikköön (kuvio 15).

KAINUUN PRIKAATIN MAASTOHIIHTOVALMENNUS



KUVIO 15. Kainuun prikaatin maastohiihtovalmennuksen yhteydet

Ohjaaminen

Prikaatin maastohiihtovalmennuksen ohjaamisenyhteys muodostui lumilajijoukkueen kouluttajien ja urheilijoiden henkilökohtaisten valmentajien välille.

Organisointi

Prikaatin maastohiihtovalmennuksen sisäiset organisointiyhteydet muodostuivat urheilukoulutoiminnanjohtajan ja tukihenkilön sekä lumilajijoukkueen kouluttajien ja tukihenkilön välille. Organisointiyhteys urheiluakatemiaan muodostui kestävyys lumilajien valmentajan ja lumilajijoukkueen kouluttajien sekä tukihenkilön välille.

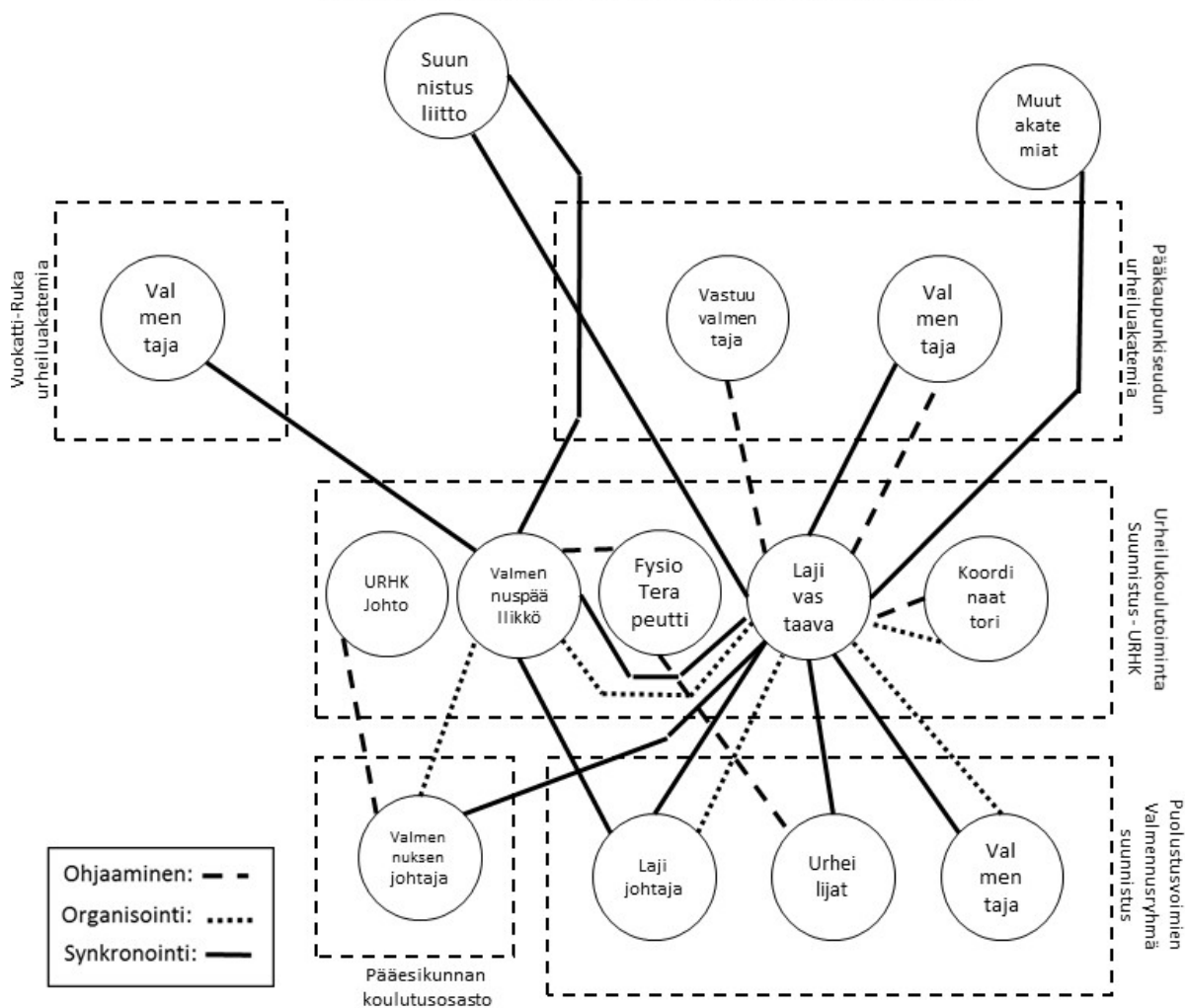
Synkronointi

Kainuun prikaatin maastohiihtovalmennuksen synkronointiyhteydet Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaan muodostuivat lumilajien kouluttajien ja tukihenkilön kautta. Lumilajijoukkueen kouluttajien sekä urheiluakatemian huippu-urheilukoordinaattorin ja kestävyys lumilajien valmentajan välille muodostui synkronointiyhteydet. Yksi synkronointiyhteys muodostui tukihenkilön ja huippu-urheilukoordinaattorin välille. Tukihenkilöllä oli synkronointiyhteydet myös Olympiakomitean huippu-urheiluyksikön ja Suomen hiihtoliiton valmennuspäällikön kanssa.

URHEILUKOULUN SUUNNISTUSVALMENNUS

Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen henkilöt olivat yhteydessä Suomen suunnistusliittoon, eri alueiden urheiluakatemiaihin, Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmään ja Pääesikunnan koulutusosastoon (kuvio 16).

URHEILUKOULUN SUUNNISTUSVALMENNUS



KUVIO 16. Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen yhteydet

Ohjaaminen

Suunnistusvalmennuksen ohjaamisyhteydet muodostuivat organisaation sisällä valmennuspäällikön ja valmennuskeskuksen fysioterapeutin sekä lajivastaavan ja kesälajien valmennuksen koordinaattorin väleille. Organisaation ulkopuoliset ohjaamisyhteydet muodostuivat lajivastaavan ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian toimijoiden, Urheilukoulun johdon ja Pääesikunnan koulutusosaston valmennuksen johtajan välille sekä valmennuskeskuksen fysioterapeutin ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän urheilijoiden välille.

Organisointi

Organisaation sisäiset organisointiyhteydet muodostuivat suunnistusvalmennuksen osalta valmennuspäällikön ja lajivastaavan sekä lajivastaavan ja kesälajien valmennuskoordinaattorin välille. Organisaation ulkopuoliset organisointiyhteydet muodostuivat lajivastaavan ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän laji johtajan

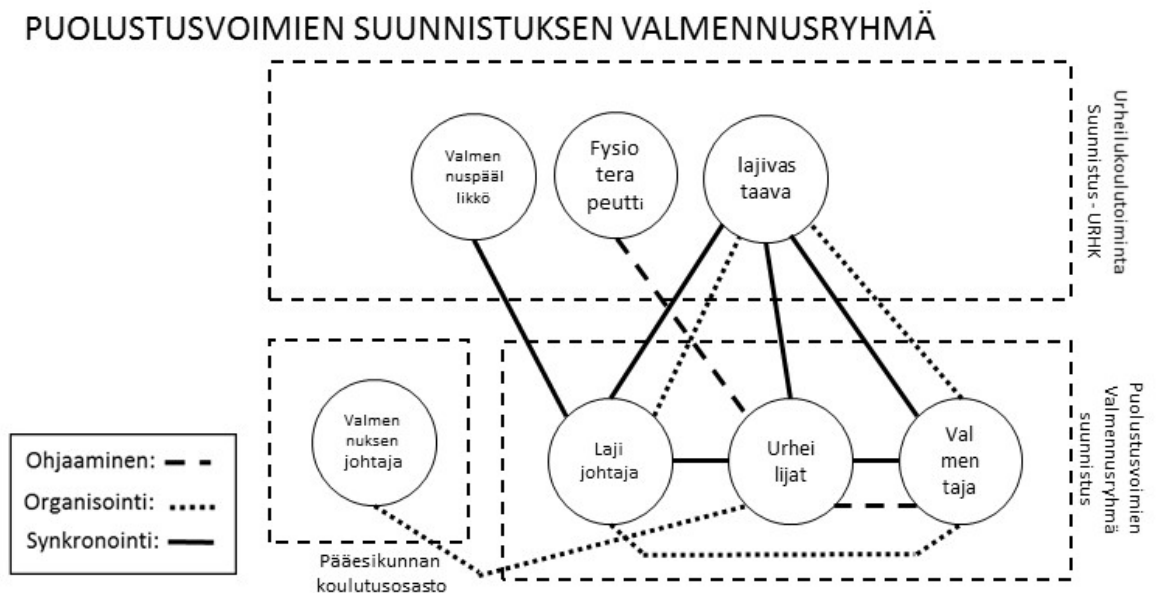
ja valmentajan välille sekä valmennuspäällikön ja Pääesikunnan koulutusosaston valmennuksen johtajan välille.

Synkronointi

Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen synkronointiyhteydet muodostuivat organisaation sisällä valmennuspäällikön ja lajivastaavan välille. Organisaation ulkopuoliset yhteydet muodostuivat lajivastaavan ja Suomen suunnistusliiton, Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia valmentajan, muiden paikkakuntien akatemiavalmentajien, Pääesikunnan koulutusosaston valmennuksenjohtajan ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän kaikkien toimijoiden välille. Valmennuspäällikkö muodosti myös organisaation ulkopuolisia synkronointiyhteyksiä Suomen suunnistusliiton, Vuokatti-Ruka urheiluakatemia kestävyyden lumilajien valmentajan sekä Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän lajijohtajan kanssa.

PUOLUSTUSVOIMIEN SUUNNISTUKSEN VALMENNUSRYHMÄ

Valmennusryhmän henkilöt olivat yhteydessä Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen toimijoihin sekä Pääesikunnan koulutusosaston valmennuksen johtajaan (kuvio 17).



KUVIO 17. Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän yhteydet

Ohjaaminen

Organisaation sisäinen ohjaamisenyhteys muodostui valmennusryhmän urheilijoiden ja valmentajan välille. Organisaation ulkopuolinen ohjaamisenyhteys muodostui urheilijoiden ja Urheilukoulun valmennuskeskuksen fysioterapeutin välille.

Organisointi

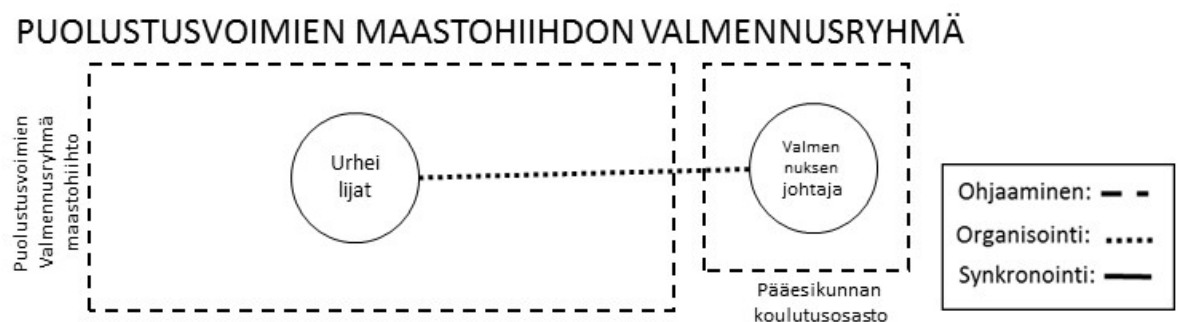
Suunnistuksen valmennusryhmän organisaation sisäinen organisointiyhteys muodostui lajijohtajan ja valmentajan välille. Organisaation ulkopuoliset organisointiyhteydet muodostuivat lajijohtajan ja valmentajan osalta Urheilukoulun suunnistuksen lajivastaavan kanssa sekä urheilijoiden ja Pääesikunnan koulutusosaston valmennuksen johtajan välille.

Synkronointi

Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän organisaation sisäiset synkronointiyhteydet muodostuivat lajijohtajan ja urheilijoiden sekä valmentajan ja urheilijoiden välille. Organisaation ulkopuoliset synkronointiyhteydet muodostuivat lajijohtajan ja Urheilukoulun valmennuspäällikön sekä kaikkien valmennusryhmän toimijoiden ja Urheilukoulun suunnistuksen lajivastaavan välille.

PUOLUSTUSVOIMIEN MAASTOHIIHDON VALMENNUSRYHMÄ

Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmän urheilijat olivat yhteydessä Pääesikunnan koulutusosaston valmennuksen johtajan kanssa. Muilla tutkimuksessa käsiteltävillä organisaatiolla ei ollut yhteyttä (**ei yhteistyötä**) Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmään (kuvio 18).



KUVIO18. Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmän yhteydet

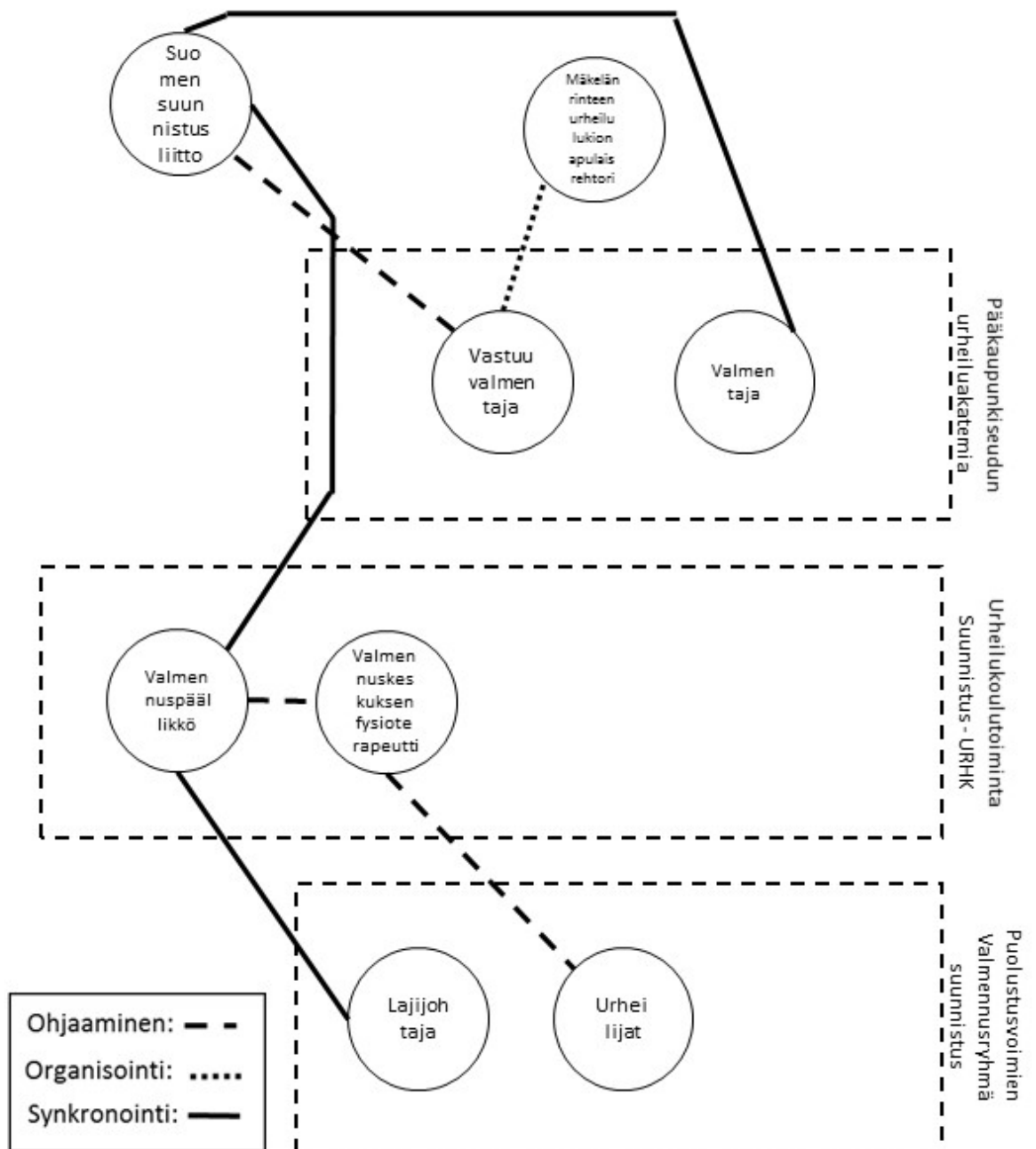
Organisointi

Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmän organisointiyhteys muodostui valmennusryhmän urheilijoiden ja Pääesikunnan koulutusosaston valmennuksen johtajan välille.

6.2.3 Verkostohaastattelun erityispiirteet

Verkostohaastattelun tuloksien erityispiirteitä olivat ne yhteydet, jotka haastatteluun vastanneet ovat muodostaneet lähtemään muualta kuin itsestään, eikä kyseistä yhteyttä ole maininneet ne toimijat joiden välille yhteys on muodostettu (kuvio 19). Organisaatiota muodostettaessa ei ole otettu huomioon niitä yhteyksiä, mitä vastaajat piirsivät mutta eivät avanneet.

MUIDEN MIELTÄMÄT YHTEYDET



KUVIO 19. Muiden mieltämät yhteydet

Ohjaaminen

Muiden mieltämiä ohjaamisenyhteyksiä muodostui Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian vastuuvallmentajan ja Suomen suunnistusliiton välille sekä Urheilukoulun valmennuskeskuksen fysioterapeutin ja Urheilukoulun valmennuspäällikön ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän urheilijoiden välille.

Organisointi

Organisointiyhteyksiä muodostui muiden mieltäminä Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian vastuuvallmentajan ja Mäkelänrinteen urheilulukion apulaisrehtorin välille.

Synkronointi

Muiden mieltämiä synkronointiyhteyksiä muodostui Urheilukoulun valmennuspäällikön ja Suomen suunnistusliiton sekä Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän lajijohtajan välille. Suomen suunnistusliiton ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian valmentajan välille muodostui myös muiden mieltämä synkronointiyhteys.

toisistaan. Tätä tarkasteltaessa on yritettävä asettua vastaajan asemaan, urheilijan näkökulmasta kokonaisuus saattaa näyttää aivan erilaiselta kuin valmennushenkilön. Urheilija ei tiedä asioiden taustoja. Valmennushenkilö saattaa luulla tietävänsä, miten urheilija ajattelee, vaikka totuus on aivan toinen.

Urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden välinen koordinointi täyttää management-johtamisen piirteet, koska työskentelyä ihmisten kanssa, joihin ei ole olemassa olevaa johtosuhdetta voidaan pitää management-johtamista sisältävänä työnä (ks. Yukl 2013, 44).

Tutkimuksen pääluokkien kautta organisaatioiden välistä valmennuksen koordinoitua ja johtamista tarkasteltaessa, organisointi ja synkronointi ovat liitettävissä management-johtamiseen. Organisointi ja synkronointi ovat hyvin rinnastettavissa management-johtamiseen liitettäviin tehtäviin, prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun keskittymiseen. Ohjaamista voidaan pitää enemmän leadership-tyyppisenä johtamisena, koska se keskittyy tukemiseen ja valmentamiseen, leadership-johtaminen keskittyy ihmiseen ja ihmisten väliseen toimintaan. (ks. Kiuru 2009, 18; Pääesikunta 2012, 21.)

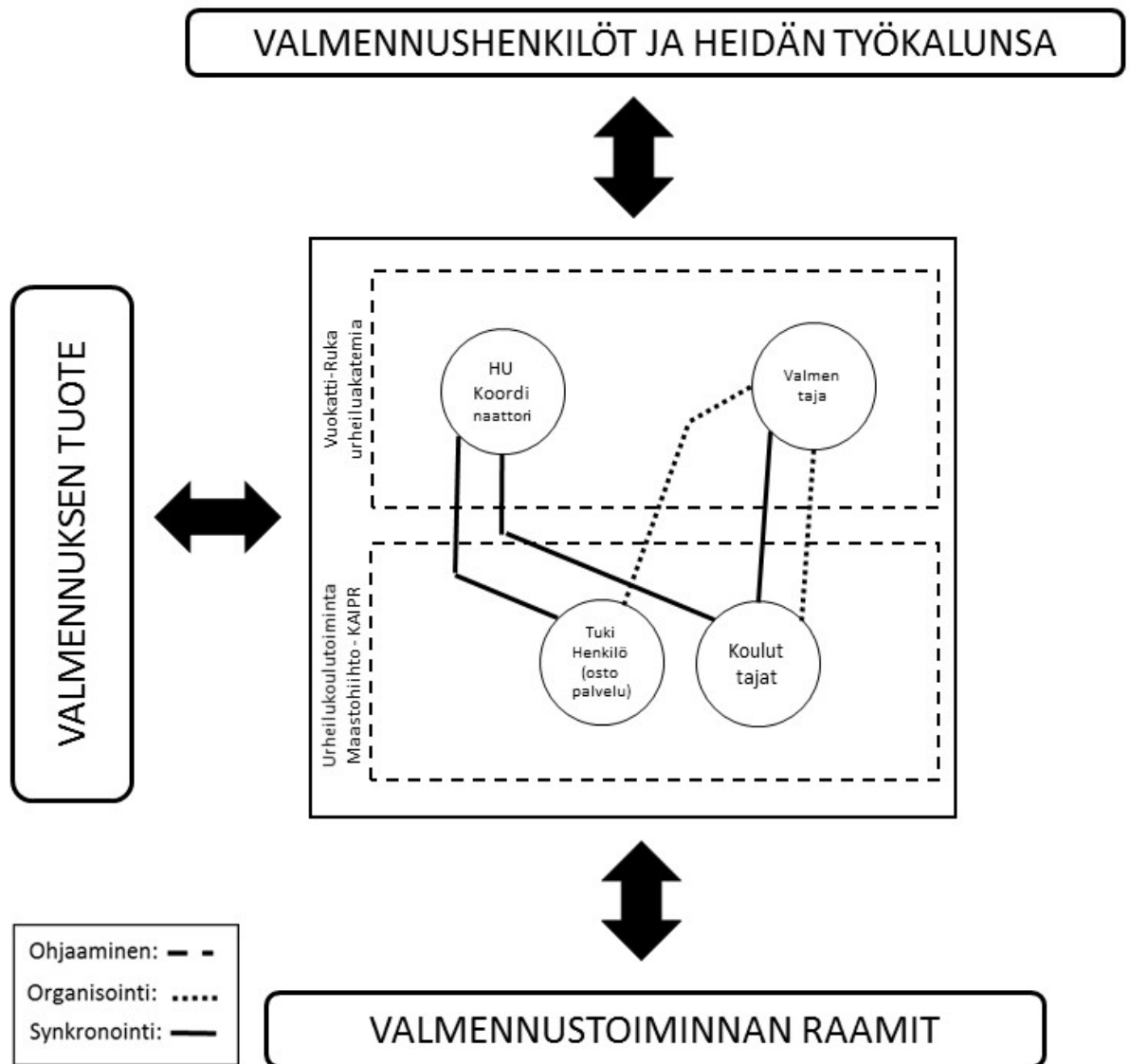
Valmennuksen koordinointiin ja johtamiseen liittyvistä asioista management-johtamisen piirteitä on havaittavissa toimenpiteisiin (valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa), yhteistyöhön (valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa), valmennustapahtumiin (valmennuksen tuote), valmennuksen mahdollistajiin (valmennustoiminnan raamit) ja valmennukseen vaikuttajiin (valmennustoiminnan raamit) liittyen. Managementille ominaisiin toimenpiteisiin, aikatauluihin, resursseihin, organisointiin ja henkilöstösuunnitteluun keskittyminen kuvaavaa hyvin edellä mainittuja yläluokkia. (ks. Andrzej ym. 2007, 698.)

Valmennusstrategiassa (valmennuksen tuote) ja urheilijakeskeisyydessä (valmennuksen raamit) on nähtävissä leadership-johtamisen piirteitä, koska strategian luominen ja ihmisiin keskittyminen on hyvin tyypillistä leadership-johtamiselle. Myös jokaisen pääluokan henkilöiden väliseen yhteistyöhön liittyvät asiat omaavat leadership-johtamiselle tyypillisiä piirteitä. (ks. Andrzej ym. 2007, 698; Kiuru 2009, 18; Pääesikunta 2012, 21.)

Urheilukoulutoiminnan ja urheiluakatemioiden välinen valmennuksen koordinointi

Maastohiihdon valmennustoimintaan liittyvä Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemian välinen valmennuksen koordinointi koostuu organisoinnista ja synkronoinnista. Prikaatin tukihenkilön ja lumilajijoukkueen kouluttajilla on synkronointiyhteys akatemian huippu-urheilukoordinaattorin kanssa. Lumilajijoukkueen

kouluttajilla on myös synkronointiyhteys akatemian lumilajien valmentajan kanssa. Organisaatioiden välinen organisointi yhteys on muodostunut prikaatin tukihenkilön ja lumilajijoukkueen kouluttajien sekä akatemian lumilajivalmentajan välille. Organisaatioiden välisessä koordinoinnissa huomioitavat asiat ovat valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa, valmennuksen tuote sekä valmennustoiminnan raamit. (kuvio 21).

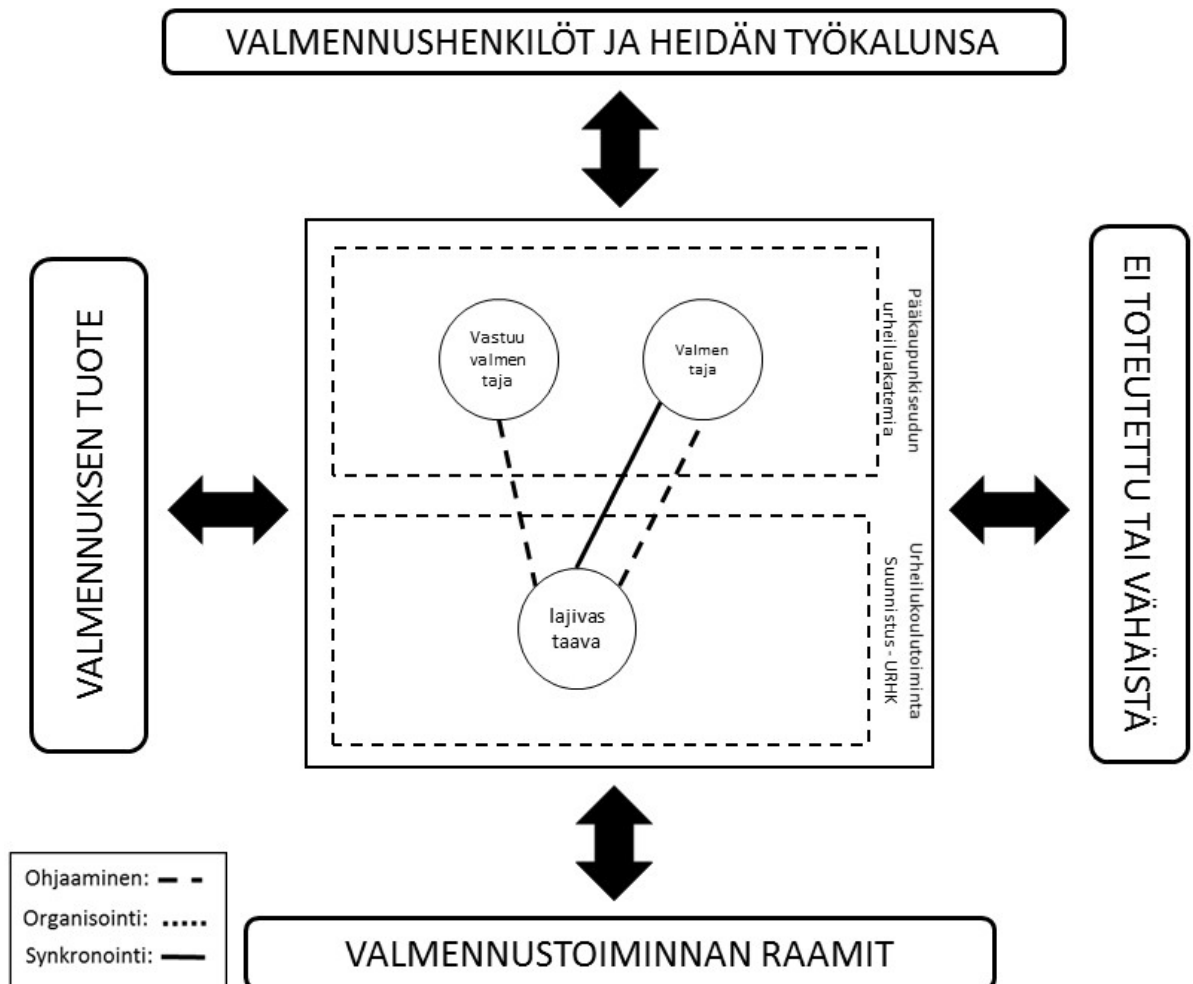


KUVIO 21. Kainuun prikaatin ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemian välinen valmennuksen koordinointi

Kainuun prikaatin maastohiihdon urheilukoulutoiminta on osa Vuokattiin keskitettyä Vuokatti-Ruka urheiluakatemian johtoista maastohiihdon valmennustoimintaa. Urheilukoulutoiminta on tärkeä osa maastohiihdon Urheilijan Polkua. Maastohiihtäjällä on mahdollisuus yhdistää valmentautuminen muihin elämän osa-alueisiin Vuokatin alueella, aina ylä-asteelta korkeakouluopintoihin saakka. Tällöin edes asevelvollisuuden suorittaminen ei

katkaise urheilijan yhteistoimintaa akatemiasta tuttujen valmentajien kanssa, näin urheilijan pitkäjänteinen kehittyminen on mahdollista.

Suunnistuksen valmennustoimintaan liittyvä Urheilukoulun ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian välinen valmennuksen koordinointi koostuu ohjaamisesta ja synkronoinnista. Urheilukoulun suunnistuksen lajivastaavalla ja akatemian valmentajalla on synkronointiyhteys. Lajivastaavalla on myös ohjaamisen yhteys akatemian vastuvalmentajan ja valmentajan kanssa. Organisaatioiden välisessä koordinointiin huomioitavat asiat ovat valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa, valmennuksen tuote ja valmennustoiminnan raamit. Yhden Urheilukoulun urheilijan mielestä organisaatioiden välinen valmennuksen koordinointi oli vähäistä. (kuvio 22).



KUVIO 22. Urheilukoulun ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian välinen valmennuksen koordinointi

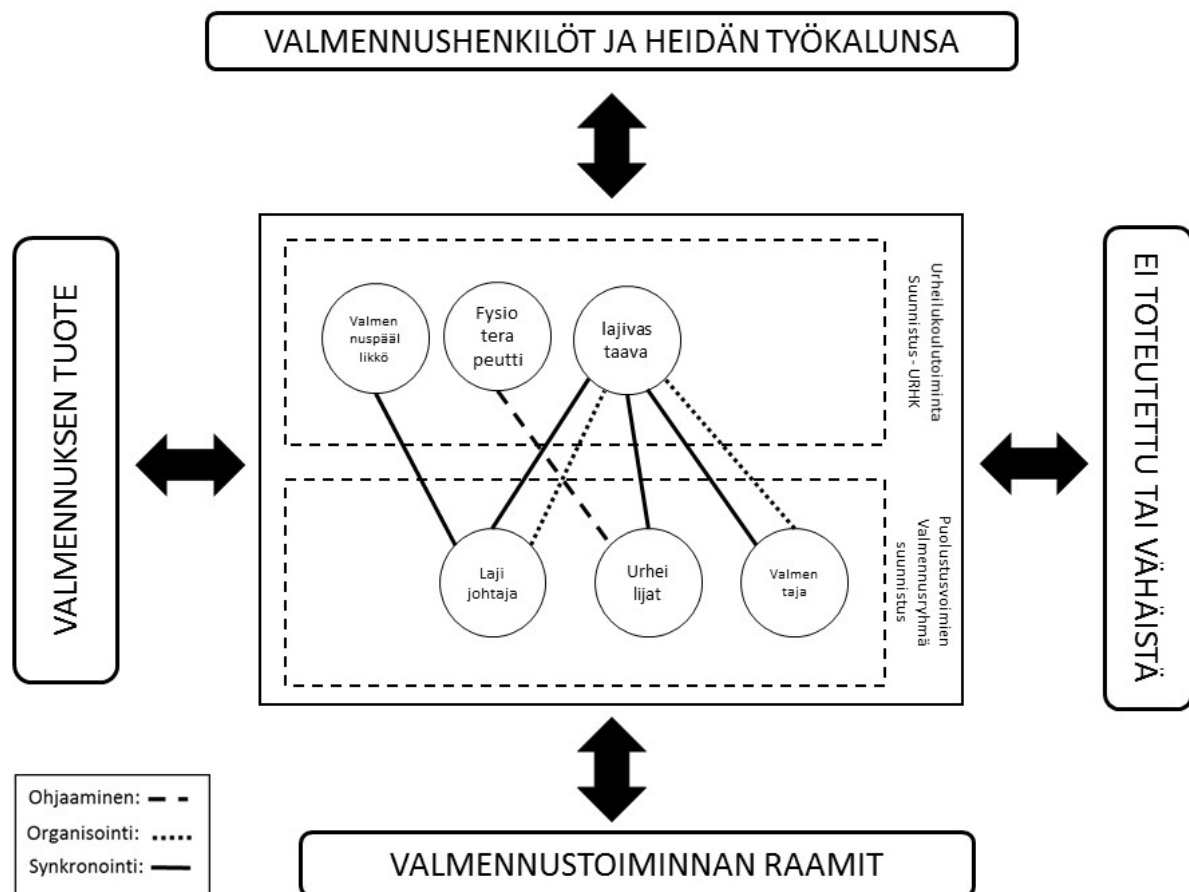
Urheiluakatemian valmennustoiminnan keskiössä on Mäkelänrinteen urheilulukion oppilaiden suunnistusvalmennus. Urheilukoulun urheilijoilla on ollut mahdollisuus hyödyntää

urheiluakatemian harjoituksia sen mukaan miten harjoitukset sopivat Urheilukoulun sekä urheilijoiden ohjelmaan. Urheilukoululla on siis mahdollisuus hyödyntää akatemian harjoitusta mutta varsinaista vuorovaikutusta harjoitustoiminnan yhtenäistämistä ei ole.

Urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen

Maastohiihdon valmennukseen liittyvää Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmän välistä valmennuksen johtamista ei ole toteutettu.

Suunnistuksen valmennustoimintaan liittyvä Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen koostuu ohjaamisesta, organisoinnista ja synkronoinnista. Urheilukoulun valmennuspäällikön ja valmennusryhmän lajijohtajan välillä on synkronointiyhteys. Myös Urheilukoulun lajivastaavalla on synkronointiyhteys valmennusryhmän lajijohtajan, valmentajan sekä urheilijoiden kanssa. Lajivastaavalla on myös organisointi yhteys valmennusryhmän lajijohtajan ja valmentajan kanssa. Organisaatioiden välinen ohjaamisen yhteys on muodostunut Urheilukoulun fysioterapeutin ja valmennusryhmän urheilijoiden välille. Organisaatioiden välisessä valmennuksen johtamisessa huomioitavia asioita ovat valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa, valmennuksen tuote sekä valmennuksen raamit. Molempien organisaatioiden henkilöstön mielestä organisaatioiden välinen valmennuksen johtaminen oli vähäistä. Yhden valmennusryhmän urheilijan mielestä organisaatioiden välistä johtamista ei ole toteutettu. (kuvio 23).



KUVIO 23. Urheilukoulun ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen

Puolustusvoimien valmennusryhmän valmentajat suorittavat lajijohtajan ja valmentajan tehtäviä oman toimintansa ohella. Tämän takia heidän valmennustoimintansa keskittyy joukkueiden valitsemiseen sekä valmennusleirien ja kilpailumatkojen järjestämiseen, varsinaiselle valmennustoiminnalle ei jää aikaa.

Organisaatioiden välisen valmennuksen koordinoinnin ja johtamisen kehittäminen

Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia väliseen valmennuksen koordinointiin liittyen haastateltavat näkivät kehitettäviä asioita valmennushenkilöihin ja heidän työkaluihinsa, valmennuksen tuotteisiin ja valmennuksen raameihin liittyen.

Kehitettävänä asiana pidettiin keskittämisen ja priorisoinnin tiellä pysymistä maastohiihdon urheilijan polun tavoin, mikä näkyy käytännön tasolla ryhmäharjoittelun korostumisena. Ryhmäharjoittelulla on mahdollista tarjota urheilijalle kehittävä harjoitusympäristö ryhmän keskinäisinä kilpailuineen. Urheilijakeskeisyydessä koettiin olevan kehitettävää, esimerkiksi urheilijan henkilökohtaisten valmennusleirien mahdollistamiseen liittyen.

Urheilukeskeisyyden kehittymisen mahdollistamiseksi tulisi nykyistä käytössä olevaa koulutusala tarkastella. Mahdollistaisiko toinen koulutusala enemmän liikkumavaraa urheilijakeskeisyyteen liittyen?

Resursseihin liittyvät kehitystarpeet jakoivat mielipiteitä. Urheiluakatemia ja prikaatin henkilöstö kokivat resurssien lisäämisen tarpeelliseksi ulkomaanleirien järjestämiseen ja kansainvälisiin kilpailuihin osallistumiseen liittyen. Pääesikunnan valmennushenkilö taas koki resurssisäästöt tervetulleiksi.

Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia väliseen valmennuksen koordinointiin liittyen haastateltavat näkivät kehitettäviä asioita valmennushenkilöihin ja heidän työkaluihinsa, valmennuksen tuotteisiin ja valmennuksen raameihin liittyen.

Suurimmat kehityskohteet organisaatioiden välisessä valmennuksen koordinoinnissa ovat organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tällä hetkellä urheiluakatemia tarjoaa harjoitustoimintaansa Urheilukoulun käyttöön. Koordinoinnissa ei kuitenkaan ole tarvittavaa vuorovaikutteisuutta. Nykyisellä toimintamallilla Urheilukoulun tarpeita ei huomioida, jolloin parhainta mahdollista hyötyä on vaikea saavuttaa. Vastineeksi Urheilukoululla on olemassa ammattitaitoa, mitä valmennuksen koordinoinnin kautta myös urheiluakatemia voisi hyödyntää. Urheiluakatemia harjoituksista tulisi muodostaa harjoitusrunko myös Urheilukoulun urheilijoille. Harjoitusrunon mahdollistamiseksi urheiluakatemia valmennustoiminnan painopistettä tulisi laajentaa Mäkelänrinteen urheilulukiolaisten valmennusta laajemmalle. Painopisteen muuttaminen mahdollistaisi tehokkaamman ryhmäharjoittelun ja olisi oikea suunta kohti akatemiajohtoista valmennustoimintaa, kuten maastohiihdon osalta on toteutettu.

Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän väliseen valmennuksen johtamiseen liittyen haastateltavat näkivät kehitettäviä asioita valmennushenkilöihin ja heidän työkaluihinsa, valmennuksen tuotteisiin ja valmennuksen raameihin liittyen.

Valmennusryhmä tulisi keskittää osaksi Kainuun prikaatin urheilukoulutoimintaa, jolloin urheilukoulutoiminnan ja valmennusryhmän johtaminen keskitettäisiin. Integroimisella valmennusryhmä liittyisi osaksi maastohiihdon keskittämistä. Keskittämisellä valmennusryhmän urheilijoilla olisi paremmat mahdollisuudet hyötyä hyvistä olosuhteista

sekä valmennusryhmän ja prikaatin urheilijoiden yhteinen ryhmäharjoittelu mahdollistuisi paremmin.

Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän väliseen valmennuksen johtamiseen liittyen haastateltavat näkivät kehitettäviä asioita valmennushenkilöihin ja heidän työkaluihinsa, valmennuksen tuotteisiin ja valmennuksen raameihin liittyen.

Valmennusryhmä tulisi keskittää osaksi Urheilukoulun suunnistusvalmennusta, jolloin organisaatioiden johtaminen myös yhdistyisi. Organisaatiot yhdistämällä valmennusleirit yhdistyisivät, jolloin ryhmäharjoittelu ja urheilijoiden keskinäinen kilpailu tehostuisi. Yhdistäminen myös helpottaisi kokeneiden urheilijoiden kokemuksen jakamisen nuoremmille.

Maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatorakenne

Maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatorakenne on nähtävissä kuvioista 8, ks. s. 54.

Organisaatioiden väliselle koordinoinnille ja johtamiselle tyypillistä oli se, että koordinointi ja johtaminen toteutettiin monen henkilön toimesta. Organisaatioissa koordinoinnin tai johtamisen yhdelle henkilölle keskittäminen mahdollisesti tehostaisi toimintaa. Koordinointi ja johtamisen vastuutehtävien luominen vähentäisi päällekkäisen koordinoinnin ja johtamisen mahdollisuutta. Myös tiedon vaje ja katoaminen vähenisi, koska henkilöstö ei voisi olettaa muiden tietävän samoja asioita organisaatioiden väliseen koordinointiin ja johtamiseen liittyen kun hän itse tietää. Yhden ihmisen vastatessa koordinoinnista, muut organisaation henkilöt pystyisivät keskittymään esimerkiksi valmennustoimintaan tai sotilaskoulutukseen.

Muodostuneesta organisaatorakenteesta oli myös havaittavissa, että henkilöstö saattoi kuvitella koordinoinnin ja johtamisen yhteyksiä, joita ei välttämättä ollut olemassa. Kun henkilöt kuvittelevat, että toinen henkilö toteuttaa koordinointia tai johtamista, mitä ei tapahdu, asioita ja toimenpiteitä jää suorittamatta. (kuvio 19, ks s. 66).

Maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatorakenteessa on linja-esikunta organisaation piirteitä, jotka ovat yhtäläisiä Hartikaisen (2015) tutkimuksessa todetun Puolustusvoimien virallisen organisaation kanssa. Valmennustoiminnan esimiehenä voidaan pitää Pääesikunnan koulutusosastoa ja siellä toimivaa valmennuksen johtajaa. Linja-esikunta

organisaatiolle tyypilliset asiantuntemusta ja avustustavia tehtäviä suorittavina esikuntaeliminä voidaan pitää urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmien organisaatioita. Esikuntaelimet ovat sekä johdon ja alaisten käytössä, eli tässä tilanteessa Pääesikunnan sekä varusmies- ja valmennusryhmän urheilijoiden käytössä. Maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatorakenne poikkeaa linja-esikunta organisaatiosta siinä, ettei sen tiedonkulku kulje vain yhtä määriteltyä reittiä pitkin. (ks. Peltonen & Ruohotie 1991, 146 – 149; Gorpe 1984, 126.)

7.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Organisaatioiden välisessä valmennuksen koordinoinnissa ja johtamisessa tulisi tulevaisuudessa keskittää toimintoja niin henkilöstö- kuin organisaatiotasolla. Keskittämisessä tulisi myös harkita Puolustusvoimien rajojen rikkomista, Puolustusvoimien valmennustoiminta olisi tiiviimmin osa urheilun kansallista priorisointia ja keskittämistä. Myös selvien johtosuhteiden muodostaminen on tärkeää. Lajikohtainen Urheilijan Polku tulisi olla yhden organisaation koordinoitavissa ja johdettavissa, kuitenkin niin että Puolustusvoimia, lajiliittoja, urheiluakatemiaita, Olympiakomiteaa sekä muita toimijoita kuunnellaan tasavertaisesti lajikohtaisia päätöksiä tehtäessä. Keksittäminen tukisi urheilijan kehittymistä omalla urheilijan polullaan, koska keskittäminen takaisi hänelle parhaiten olemassa olevien ammattitaidon ja resurssien käytön sekä hänen kehittymistään ei häiritsisi eri organisaatioiden toiminnasta toiseen toimintaan siirtyminen.

Urheilukoulutoiminnan piirissä olevien asevelvollisten koulutusala tulisi tarkastella, mikäli varusmiespalveluksen aikaista urheiluvalmentautumisesta saatavaa hyötyä urheilijan uraa ajatellen halutaan optimoida. Tarkastelussa on kuitenkin huomioitava se potentiaali, mikä urheilijoissa on sodanajan joukkoja koulutettaessa ja muodostettaessa.

Puolustusvoimien valmennusryhmät tulisi saada tehokkaammin osaksi lajikohtaisia Urheilijan Polkuja. Tämä edellyttää yhteistoiminnan tarkastelua lajiliittojen sekä Olympiakomitean kanssa.

Maastohiihdon koordinointiin liittyen Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia välisen valmennuksen koordinoinnin käytössä oleva toiminnan malli on tuottanut positiivista tulosta ja on hyvin osana maastohiihdon kansallista keskittämistä. Resursseihin liittyvien tarpeiden kohdalla Pääesikunnan ja Kainuun prikaatin tarpeet eivät

kohtaa. Prikaatin urheilukoulutoiminnan henkilöstön tehtävänkuvauksia tulisi tarkastella ja miettiä, miten olemassa olevaa henkilöstöä ja olosuhteita olisi mahdollista käyttää tehokkaammin. Esimerkiksi osassa urheiluakatemiaan harjoituksissa toimii sekä akatemian ja prikaatin valmennushenkilöstöä. Onko siis prikaatin henkilöstöllä sekä ostopalveluna tai yhteistyön puitteissa toimivilla henkilöillä päällekkäisiä tehtäviä ja toimintoja?

Toinen pidemmälle viety kehittämissajatus koskee valmennustoiminnan urheiluakatemiaalle ulkoistamista. Ulkoistamisen johdosta kaikki johdettavat harjoitukset toteutettaisiin urheiluakatemiaan valmentajien toimenpitein, osana urheiluakatemiaan valmennustoimintaa. Tällöin prikaatin henkilöstö pystyisi keskittymään urheilijoiden varusmieskoulutuksen toteuttamiseen ja päällekkäisiltä toiminnoilta vältyttäisiin. Prikaatin henkilöstö antaisi urheiluakatemiaan valmennuksen johtajalle sotilaskoulutuksen muodostamat raamit, minkä mukaan prikaatin urheilijoiden valmennus toteutettaisiin.

Suunnistuksen koordinointiin liittyen laajempialaisella muutoksella suunnistuksen akatemiatoiminnassa tulisi ottaa sama keskittämisen ja johtamisen malli käyttöön kuin maastohiihdolla on Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaan johtamana. Tähän toimintamalliin Urheilukoulun suunnistusvalmennus tulisi liittää maastohiihdon tavoin. Tällä hetkellä suunnistuksen valmennustoimintaa toteutetaan useassa urheiluakatemiassa. Onko suunnistuksen valmennustoimintaa mahdollista keskittää yhdelle paikkakunnalle kuten maastohiihdon osalta on toteutettu? Keskitetyssä toiminnassa johtaminen toteutettaisiin maastohiihdon tavoin akatemian tai jonkun muun organisaation toimesta. Muita toimijoita kuten Puolustusvoimia ja lajiliittoja tulisi kuunnella lajikohtaisia päätöksiä tehtäessä.

Kehityksen vähimmäistarve on akatemiavalmennuksen pääpainon laajentamisessa ja yhteistyökumppaneiden parempi huomioiminen valmennustoimintaa suunniteltaessa. Tämä tulisi huomioida myös Urheilukoulun ja akatemian välisessä valmennuksen koordinoinnissa.

Maastohiihdon johtamiseen liittyen Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmä tulee integroida osaksi Kainuun prikaatin maastohiihdon urheilukoulutoimintaa. Tällä myös mahdollistettaisiin valmennusryhmän tiiviimpi yhteistyö Suomen hiihtoliiton valmennusryhmien kanssa Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaan toiminnan kautta.

Suunnistuksen johtamiseen liittyen Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmä tulee keskittää osaksi Urheilukoulun urheilukoulutoimintaa.

Puolustusvoimien on siis lähdettävä mukaan suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän yhden keskusjärjestön malliin. Suomalainen liikunta- ja urheilujärjestelmä on muuttanut organisaatorakennettaan keskitetyimmäksi 2010-luvulla (ks. Lehtonen 2017, 76).

7.3 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu

Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät soveltuivat hyvin määrällisesti ison ja laajalle alueella jakautuneen haastateltavan joukon haastatteluun. Käytettyjen haastattelumenetelmien heikkous on se, että saatu tieto voi jäädä pinnalliseksi. Kasvotusten tehtävillä haastatteluilla olisi mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä, minkä avulla haastatteluista voisi tulla informatiivisempia. Kasvotusten suoritettavilla haastatteluilla olisi myös huomattavasti helpompi varmentaa, että haastateltava on ymmärtänyt kaikki hänelle esitetyt kysymykset. Teemahaastattelua harkittiin yhdeksi tutkimuksen menetelmäksi, mutta siitä luovuttiin haastattelijoukon lukumäärän ja maantieteellisten sijaintien johdosta. Lomakehaastatteluiden osalta oli havaittavissa, että osa vastaajista ei vastannut koordinoinnista ja johtamisesta vaan yleisesti olemassa olevasta valmennustoiminnasta. On mahdollista, että erilaisella kysymysten asettelulla sekä saatesanojen sisällöllä haastateltavat olisivat sisäistäneet koordinoinnin ja johtamisen merkityksen paremmin.

Tutkimuksen urheilijakeskeisyyteen liittyen varusmiesurheilijoilta saatiin vastaukset pelkästään lomakehaastatteluun. Verkostohaastattelun puuttuessa, tutkimus ei tuota tarkkaa kuvaa siitä, keiden henkilöiden kanssa varusmiehet ovat tekemisissä urheilukoulutoimintaan liittyen. Varusmiesten haastattelut toteutettiin heidän kouluttajiensa toimesta. Tämän seurauksena on mahdollista, että mikäli kouluttaja ei ole täysin sisäistänyt kaikkia haastattelun kysymyksiä, se voi välittyä myös haastateltaville varusmiehille.

Kaikki haastateltaviksi valitut eivät vastanneet heille osoitettuihin haastatteluihin. Esimerkiksi verkostohaastattelun osalta se on nähtävissä niissä yhteyksissä, mitä muut vastaajat kuvailevat muiden kuin itsensä ja toisen henkilön välille. Kyseisiin yhteyksiin liittyen ei voi olla varma onko yhteys vastaajan kuvitelma jostain, mitä ei ole olemassa vai onko yhteys todellinen, koska esitetyn yhteyden toinen tai molemmat osapuolet eivät ole vastanneet haastatteluihin tai he eivät ole edes olleet haastateltaviksi valikoitujen henkilöiden joukossa.

Tutkimuksen haastatteluihin vastanneiden anonymiteetti turvattiin käyttämällä heidän tehtävänimikkeitään sekä sitaatteja käytettäessä Valmennushenkilö- ja Urheilija-nimikkeitä.

Lomake- ja verkostohaastattelulomakkeissa haastateltaville kerrottiin, että heidän tehtävänimikkeensä tulevat näkymään tutkimuksessa. Tehtävänimikkeiden näkyminen on tutkimuksen kannalta merkittävää, koska muuten tutkittavaa aihepiiriä ei voida tarkastella. Tehtävänimikkeen näkyminen on mahdollisesti vaikuttanut haastateltavien vastausten sisältöön sekä siihen, ettei osa haastateltavaksi valikoiduista vastannut haastatteluihin.

Yksikään Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmään nimetty henkilö ei suostunut vastaamaan tai ei vastannut lähetettyihin haastatteluihin, mikä saattaa vääristää tutkimuksessa ilmeneviä valmennusryhmää koskevia käsityksiä.

Osa haastateltavista henkilöistä eivät ole toimineet pitkään omassa tehtävässään, jolloin näkemykset organisaatioiden välisestä koordinoinnista ja johtamisesta olivat varsin pinnallisia. Tämän takia koordinoinnista ja johtamisesta saattoi muodostua vääristynyt kuva, varsinkin jos hänen edeltäjänsä ei vastannut esitettyihin haastatteluihin.

Tutkimuksen lähteet jakautuivat kirjallisuuteen, Puolustusvoimien normeihin ja ohjeisiin sekä internetlähteisiin. Tutkimuksessa johtamisen teoriaa sekä tutkimusmenetelmiä ja tieteenfilosofiaa käsittelevä kirjallisuus koostui pääsääntöisesti tutkimuksen tekemisessä ja johtamisen opettamisessa käytettävästä kirjallisuudesta. Tähän liittyen koen, että jokaisessa käsitellyssä asiassa en päässyt alkuperäislähteen tiedon äärelle. Myös ulkomaalaisten lähteiden määrä voisi olla lukumäärällisesti suurempi.

Tutkimuksessa on käsitelty useita Puolustusvoimien normeja ja ohjeita. Lukuisista normitietokanta- ja asiakirjahauista huolimatta on pieni mahdollisuus, että en ole löytänyt uusinta tai sopivinta lähdeä tutkittavaan aiheeseen liittyen.

Urheilijan Polkuihin liittyvät lähteet olivat internetlähteitä. Internetlähteiden muuttaminen on helpompaa kuin kirjallisuuslähteiden, mikä heijastuu lähteiden luotettavuuteen. Esimerkiksi samaan aiheeseen liittyvässä tiedossa oli havaittavissa eroavaisuuksia Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia, Suomen suunnistusliiton ja Mäkelänrinteen urheilulukion internetsivujen välillä. Internetlähteiden verkosta poistaminen on myös mahdollista, jolloin lukija ei pääse tutustumaan tutkimuksen lähteisiin. Internetlähteet olivat kuitenkin tutkimuksen kannalta merkittäviä, koska muualta vastaavaa tietoa ei ollut mahdollista saada.

Tutkimuksessa käytetyt Puolustusvoimien normit ja ohjeet sekä internetlähteet ovat tutkijan hallussa, ladattuina tiedostoina tai kuvakaappauksina.

Mielestäni tutkimus etenee loogisesti johdannosta pohdintaan ja johtopäätöksiin. Uskon, että tutkimuksen tulokset antavat Puolustusvoimien maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen piirissä toimiville henkilöille laajemman käsityksen siitä, mikä heidän toimialansa tämän hetkinen tila on sekä rinnakkaisten organisaatioiden henkilöiden näkemykset tulevat kaikille tutuiksi. Mielestäni tämä tutkimus antaa myös uusia näkökulmia Puolustusvoimien valmennustoiminnan kehittämiseksi ja jatkotutkimukselle.

Koko tutkimusprosessin ajan pyrin suhtautumaan tutkittavaan aihepiiriin mahdollisimman neutraalisti. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että oma suunnistus- ja valmennustaustani sekä työhistoriani Puolustusvoimissa vaikuttivat tutkimuksen prosessiin. Esimerkiksi suunnistusseura Rajamäen Rykmentin valmennustoimintaan kuuluva yhteistyö Pääkaupunkiseudun urheiluakatemiaa kanssa on saattanut vaikuttaa ennakkokäsityksiini urheiluakatemiaa toiminnasta.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS kustannus.

Andrzej, A., Huczynski, & Buchanan, D. A. 2007. Organizational Behaviour. 6. painos. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Anheier, H, K. 2005. Nonprofit Organizations. Theory, management, policy. 1. painos. Abingdon: Routledge.

Aspholm, T. 2011. Urheilukoulussa palvelleiden urheilijoiden kokemuksia varusmiespalveluksen merkityksestä omalla urheilu-urallaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. Pro gradu.

Baijumon, P. 2015. Organizational theory and behavior Study material. University of Calicut. School of distance education.

Creswell, J, W. 2007. Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches. Second Edition. California: Sage Publications.

Gorpe, P. 1984. Organisaatio ja johtaminen. Espoo: Weilin + Göös.

Harju, A., Kähäri, P., Kivelä, R., Kottonen, H., Lakanen, J., Lanki, J., Lilja, K., Lindeqvist, M., Miettinen, A., Ojanaho, M., Partanen, P., Pelkonen, S., Reiman, A., Salo, H., Smedslund, T., Sundberg, V., Taini, J., Tervalta, M., Tihila, E. & Wickholm, R. 2011 – 2018. Suunnistuksen Urheilijan Polku. Viitattu 03.04.2018. klo 18.00. URL: https://kihuenergia.kihu.fi/urapolku/julkinen_index.php?page=taulukko&laji=102. sekä viitattu 29.8.2017 klo 14.10. URL: http://www.suunnistusliitto.fi/system/wp-content/uploads/2016/02/2016_01_SuunnistajanPolkuLakana.pdf

Hartikainen, R. 2015. Johtamista vai ohjausta? Puolustusvoimien moninaiset johtamis- ja ohjausmallit. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. Diplomityö.

Hietanen, E., Mäkipää, V., Pasanen, T., Pekonen, P., Sivenius, H., Villfor, R & Ylikoski, T. 2011 – 2018. Maastohiihdon Urheilijan Polku. Viitattu 29.8.2017. klo 14.50.

URL: https://kihuenergia.kihu.fi/urapolku/julkinen_index.php?page=taulukko&laji=119

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hogan, B., Carrasco, J. A. & Wellman, B. 2007. Visualizing Personal Networks: Working with Participant-aided Sociograms. *Field Methods* 19, 116–144.

Huhtinen, A-M. 2002. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisenlaitos. Helsinki.

Johanson, J-E., Mattila, M., & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Kuluttajatutkimuskeskus.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Kaartin jääkäriyrykmentti. 2015. SAAPUMISERÄN IV/15 SUUNNISTUKSEN VALMENNUSUUNNITELMA. Helsinki.

Kaartin jääkäriyrykmentti. 2016 A. SAAPUMISERÄN IV/16 SUUNNISTUKSEN VALMENNUSUUNNITELMA. Helsinki.

Kaartin jääkäriyrykmentti. 2016 B. URHEILUKOULUN SAAPUMISERÄN IV/16 TOIMEENPANO. MM22660. Helsinki.

Kaartin jääkäriyrykmentti. 2017. URHEILUKOULUN SAAPUMISERÄÄN IV/17 JA LUMILAJIEN III/18 HYVÄKSYTTÄVIKSI ESITETTÄVÄT URHEILIJAT. MN17579. Helsinki.

Kainuun prikaati. 2016. KAINUUN PRIKAATIN VALINNAT VUOKATTI-RUKA URHEILUAKATEMIAN VALMENNUSUUNNITELMA 2/2016. MM15876. Kajaani.

- Kainuun prikaati. 2017. KAINUUN PRIKAATIN VALINNAT VUOKATTI-RUKA URHEILUAKATEMIAN VALMENNUKSEEN 2/2017. MN16467. Kajaani.
- Kainuun prikaati. 316. KAINUUN PRIKAATIN LUMILAJIEN 316 SAAPUMISERÄN KOULUTUKSEN JA VALMENNUKSEN SUUNNITELMA.
- Kainuun prikaati. 317 A. URHEILUKOULUN SAAPUMISERÄN III/17 KOULUTUKSEN JA VALMENNUKSEN SUUNNITELMA.
- Kainuun prikaati. 318 B. Vuosisuunnitelma ja ohjelma KAIPR 317 MH.
- Kiuru, J. 2009. Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaiheita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro. 3. Helsinki.
- Kivinen, O. & Ristelä P. 2001. Totuus, kieli ja käytäntö. Helsinki: WSOY.
- Kähäri, P. 2012. Suunnistusliiton Urheilijan Polun johdanto. Viitattu 29.8.2017. klo 14.00. URL: http://www.suunnistusliitto.fi/system/wp-content/uploads/2016/01/2012_02_Suunnistaja3_UrheilijanPolkuJohdanto_KahariPetteri.pdf
- Lehtonen, K. 2017. Muuttuvat rakenteet – staattiset verkostot. Suomalaisen liikunnan- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008 – 2015. LIKES-tutkimuskeskus. Jyväskylä. Väitöskirja.
- McNeill, J.R. & McNeill, W. 2007. Verkottunut ihmiskunta. Yleiskatsaus maailmanhistoriaan. Suom. N. Vilokkinen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2.laitos. 4. painos. Helsinki: International Methelp.
- Mäkelänrinteen urheilulukion suunnistusvalmennus. Viitattu 29.8.2017. klo 15.20. URL: <https://www.marsky.fi/valmennus/lajit/suunnistus/>
- Mäkelänrinteen urheilulukion valmentajat lv 2016 – 2017. Viitattu 01.09.2017. klo 11.55. URL: <https://www.hel.fi/mrl/fi/yhteystiedot/valmentajat/valmentajat>

Niiniluoto, I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Helsinki: Otava.

Niiniluoto, I. 1990. Maailma, minä ja kulttuuri. Helsinki: Otava.

Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelma. Viitattu 29.8.2017. klo 12.10. URL: <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma-2/tietoa-urheiluakatemiaohjelmasta/>

Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelman urheilijan kaksoisura. Viitattu 29.8.2017. klo 13.10. URL: <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma-2/opinto-ja-uraohjaus-2/tietoa-kaksoisurasta/>

Olympiakomitean urheiluakatemiaohjelman urheiluakatemioiden ja valmennuskeskukset. Viitattu 29.8.2017. klo 12.20. URL: <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaohjelma-2/urheiluakatemioiden-ja-valmennuskeskukset/>

Pekkarinen O. 2014. Pragmatismi ja sotilaspedagogiikka – tieteenfilosofinen tarkastelu. Teoksessa A. Mutanen & O. Pekkarinen (toim.) Sotilaspedagogiikka. Professori Juha Mäkisen 50-vuotisjuhlakirja. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro. 13. Helsinki, 189 – 203.

Pekkarinen, O. 2017. Aliupseerien työssä oppiminen – Tapaustutkimus sosiomateriaalisten oppimisverkostojen näkökulmasta. Helsingin yliopisto. Helsinki. Pro gradu

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten Johtaminen. Helsinki: Otava.

Pääsikunta. 2012. Johtajan käsikirja. Helsinki.

Pääsikunta. 2014 A. PVHSM KOULUTUSALA 061 - PEHENKOS PUOLUSTUSVOIMIEN VALMENNUS- JA KILPAILUTOIMINTA. HK746. Helsinki.

Pääsikunta. 2014 B. PVOHJEK-PE YHTEISET TUKIPALVELUT JA PALVELUTOIMINTA. HJ1437. Helsinki.

- Pääesikunta. 2015. PUOLUSTUSVOIMIEN KANSAINVÄLINEN URHEILUVALMENNUS 2016. AL21235. Helsinki.
- Pääesikunta. 2016 A. PEOHJEK-PE URHEILUKOULUTOIMINTA PUOLUSTUSVOIMISSA. HL1220. Helsinki.
- Pääesikunta. 2016 B. PUOLUSTUSVOIMIEN KANSAINVÄLINEN URHEILUVALMENNUS 2017. AM22356. Helsinki.
- Pääesikunta. 2016 C. PVHSMK-PE PUOLUSTUSVOIMIEN VALMENNUS- JA KILPAILUTOIMINTA. HM809. Helsinki.
- Pääesikunta. 2017. PVOHJEK-PE JOHTAMINEN JA OHJAUS – PUOLUSTUSVOIMIEN TOIMINTA. HM297. Helsinki.
- Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia. Viitattu 11.12.2016. klo 17.43. URL: http://www.urhea.fi/urhea/mika_on_urhea/
- Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian suunnistusvalmennus. Viitattu 29.8.2017. klo 15.10. URL: <http://www.urhea.fi/valmennus/suunnistus/>
- Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian suunnistusvalmennuksen piirissä olevat urheilijat. Viitattu 29.8.2017. klo 15.00. URL: http://www.urhea.fi/urhea/akatemian_urheilijat/suunnistus/
- Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Siltala, H. 2009. Johtajuus esimiestyössä. Teoksessa J. Kiuru (Toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisenperusteet opintojaksosta ja rakennusaiheita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro. 3. Helsinki, 72 – 80.
- Sivistyssanakirja. Viitattu 18.12.2016. klo 20.37. URL: www.suomisanakirja.fi/koordinoida

Suunnistuksen akatemiavalmennus Helsingissä. Viitattu 01.09.2017. klo 12.30.

URL: <https://www.suunnistusliitto.fi/huippu/akatemiavalmennus-ja-alueet/helsinki/>

Suunnistuksen Helsingin akatemiavalmennuksen esittely. Viitattu 01.09.2017. klo 14.10.

URL: <http://www.suunnistusliitto.fi/system/wp-content/uploads/2016/01/Akatemiaryhm%C3%A4n-valmennus-pp-esitys-2016-2017.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

URHEA suunnistusvalmennuksen Google Drive-ryhmä (Tunnukset tutkijan hallussa). Viitattu 09.04.2018. klo 15.14. URL: <https://groups.google.com/forum/#!forum/urhea-suunnistus>

Urheilijan Polku. 2011 – 2018. Viitattu 29.8.2017. klo 13.30. URL: <https://kihuenergia.kihu.fi/urapolku/>

Urheilijoiden varusmiespalvelus Kainuun prikaatissa. Viitattu 01.09.2017. klo 18.30. URL: <http://maavoimat.fi/documents/1950813/2016626/Urheilijoiden+varusmiespalvelus+Kainuun+prikaatissa/1a0d6671-770e-4265-875b-5fd6078f8d21?version=1.0>

sekä viitattu 10.04.2018. klo 15.00. URL: <http://maavoimat.fi/documents/1950813/2016626/Urheilijoiden+varusmiespalvelus+Kainuun+prikaatissa/15a16968-a602-456f-a049-397819f29dc6/Urheilijoiden+varusmiespalvelus+Kainuun+prikaatissa.pdf>

van Dijk, J. (2002). The network society. London: Sage.

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Viitattu 17.1.2017. klo 01.10. URL: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf sekä viitattu 10.4.2018. klo 18.20. <http://docplayer.fi/94213-Laadullisen-tutkimuksen-metodologia-metodologia-tutkimien-perusteita-ja-oletuksia.html>

Vatanen, J. 2014. Perusyksikön päällikkö – manageri vai leaderi?. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki. Pro gradu.

Vuokatti Sport, Vuokatti-Ruka urheiluakatemia. Viitattu 01.09.2017. klo 14.40. URL: <http://www.vuokattisport.fi/valmennus/valmennuskeskus-etusivu/vuokatti-urheiluakatemia> sekä viitattu 10.4.2018, klo 15.06 URL: <https://vuokattisport.fi/vuokatti-ruka-urheiluakatemia-2/>

Vuokatti-Ruka urheiluakatemian hiihtolajit. Viitattu 29.8.2017. klo 15.25. URL: <http://www.vuokattirukaurheiluakatemia.fi/Hiihtolajit>

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, Kainuun prikaati. Viitattu 03.09.2017. klo 13.30. URL: <http://www.vuokattirukaurheiluakatemia.fi/Oppilaitokset/Kainuun-Prikaati#.WavZfcZLfIU>

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, Huippujen kasvattaja. Viitattu 18.12.2016. klo 20.32. URL: <http://www.vuokattirukaurheiluakatemia.fi/urheiluakatemia/urheiluakatemia>

Vuokatti-Ruka urheiluakatemia, Urheilijanpolku. Viitattu 01.09.2017. klo 14.35. URL: <http://www.vuokattirukaurheiluakatemia.fi/Urheilijanpolku/Urheilijanpolku#.WakyaMZLfIU>

Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. 8. painos. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

KUVIOT JA TAUKUKOT

KUVIOT

- KUVIO 1. Paasikoski, Antti. 2018, Urheilijan Polun toimintaympäristöt, (Hietanen, Mäkipää, Pasanen, Pekonen, Sivenius, Villfor & Ylikoski 2011 – 2018; Harju, Kähäri, Kivelä, Kottonen, Lakanen, Lanki, Lilja, Lindeqvist, Miettinen, Ojanaho, Partanen, Pelkonen, Reiman, Salo, Smedslund, Sundberg, Taini, Tervala, Tihila & Wickholm 2011 – 2018).
- KUVIO 2. Paasikoski, Antti. 2018, Urheilukoulun johtaminen organisaation ylemmiltä tahoilta (Pääesikunta 2016 A, 4).
- KUVIO 3. Paasikoski, Antti. 2018, Tutkimuksen viitekehys
- KUVIO 4. Paasikoski, Antti. 2018, Valmennuksen koordinoinnissa ja johtamisessa huomioitavat neljä pääluokkaa
- KUVIO 5. Paasikoski, Antti. 2018, Valmennushenkilöt ja heidän työkalunsa muodostui kolmesta yläluokasta
- KUVIO 6. Paasikoski, Antti. 2018, Valmennuksen tuote muodostui kahdesta yläluokasta
- KUVIO 7. Paasikoski, Antti. 2018, Valmennustoiminnan raamit muodostuivat kolmesta yläluokasta
- KUVIO 8. Paasikoski, Antti. 2018, Maastohiihdon ja suunnistuksen valmennuksen organisaatio
- KUVIO 9. Paasikoski, Antti. 2018, Valmennustoiminnan koordinoinnin ja johtamisen yhteyksien neljä pääluokkaa
- KUVIO 10. Paasikoski, Antti. 2018, Ohjaaminen muodostui kahdesta yläluokasta
- KUVIO 11. Paasikoski, Antti. 2018, Organisointi muodostui kolmesta yläluokasta
- KUVIO 12. Paasikoski, Antti. 2018, Synkronointi muodostui kolmesta yläluokasta
- KUVIO 13. Paasikoski, Antti. 2018, Vuokatti-Ruka urheiluakatemiaan yhteydet
- KUVIO 14. Paasikoski, Antti. 2018, Pääkaupunkiseudun urheiluakatemiaan yhteydet
- KUVIO 15. Paasikoski, Antti. 2018, Kainuun prikaatin maastohiihtovalmennuksen yhteydet
- KUVIO 16. Paasikoski, Antti. 2018, Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen yhteydet
- KUVIO 17. Paasikoski, Antti. 2018, Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän yhteydet
- KUVIO 18. Paasikoski, Antti. 2018, Puolustusvoimien maastohiihdon valmennusryhmän yhteydet

- KUVIO 19. Paasikoski, Antti. 2018, Muiden mieltämät yhteydet
- KUVIO 20. Paasikoski, Antti. 2018, Maastohiihdon ja suunnistuksen Urheilijan Polkujen koordinointi ja johtaminen Puolustusvoimissa
- KUVIO 21. Paasikoski, Antti. 2018, Kainuun prikaatin ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia välinen valmennuksen koordinointi
- KUVIO 22. Paasikoski, Antti. 2018, Urheilukoulun ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia välinen valmennuksen koordinointi
- KUVIO 23. Paasikoski, Antti. 2018, Urheilukoulun ja Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen

TAULUKOT

- TAULUKKO 1. Paasikoski, Antti. 2018, Haastateltavat organisaatioittain

LIITEET

LIITELUETTELO

- Liite 1. Tutkimuksen saate- ja muistutuskirjeet
- Liite 2. Puolustusvoimien päävalmentajan lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet
- Liite 3. Vuokatti – Ruka urheiluakatemian lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet
- Liite 4. Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet
- Liite 5. Kainuun prikaatin hiihtovalmennuksen lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet
- Liite 6. Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet
- Liite 7. Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet
- Liite 8. Kainuun prikaatin hiihtovalmennukseen kuuluvien varusmiesten lomakehaastattelulomake
- Liite 9. Urheilukoulun suunnistusvalmennukseen kuuluvien varusmiesten lomakehaastattelulomake
- Liite 10. Puolustusvoimien valmennusryhmien urheilijoiden lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet
- Liite 11. Lomakehaastattelun luokkarakenne
- Liite 12. Verkostohaastattelun luokkarakenne

Tutkimuksen saate- ja muistutuskirjeet

Tutkimuksen saatekirje haastateltaville

Arvoisa vastaanottaja,

Teen pro gradu tutkimusta, missä selvitetään miten maastohiihdon ja suunnistuksen valmennukseen liittyvien urheilukoulutoiminnan, urheiluakatemioiden ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen sekä koordinointi toimivat vuosina 2016 ja 2017. Tutkimuksen keskiössä on urheilija ja hänen kehittyminen omalla urheilijan polullaan, kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen lomake- ja verkostohaastatteluun vastaavat henkilöt ovat valikoitu tarkasti heidän työtehtävänsä mukaan, jokaisella vastauksella on siis suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet löytyvät tämän sähköpostin liitetiedoista, lomakehaastattelu Word tiedostona ja verkostohaastattelu PowerPoint tiedostona. Kun olette vastanneet molempien tiedostojen kysymyksiin, lähettäkää vastauksenne sähköpostiosoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi pe 8.12.2017 mennessä.

Kirjoittakaa lomake- ja verkostohaastattelulomakkeiden kohtaan ”Rooli”, se tehtävä mikä teillä on ja/tai on ollut valmennustoimintaan liittyen vuosina 2016 ja 2017.

Joillakin vastaajilla on ilmennyt ongelmia PowerPoint tiedoston avaamisessa. Mikäli ongelmia ilmenee ilmoitathan siitä minulle.

Mikäli koette, että joku toinen henkilö olisi teitä parempi vastaamaan haastatteluihin tai teille tulee kysyttävää lomake- tai verkostohaastattelusta, ottakaa yhteyttä minuun (antti.paasikoski@mil.fi, 0407632070).

Mikäli minulla tulee kysyttävää teidän vastauksistanne tulkittaessa, otan teihin yhteyttä viikon 50 aikana.

Kiitos vastauksistanne.

Tutkimuksen saatekirje koskien urheilukoulun varusmiehiä

Arvoisa vastaanottaja,

Teen pro gradu tutkimusta, missä selvitetään miten maastohiihdon ja suunnistuksen valmennukseen liittyvien urheilukoulutoiminnan, urheiluakatemioiden ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen sekä koordinointi toimivat vuosina 2016 ja 2017. Tutkimuksen keskiössä on urheilija ja hänen kehittyminen omalla urheilijan polullaan, kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen lomake- ja verkostohaastatteluun vastaavat henkilöt ovat valikoitu tarkasti heidän työtehtävänsä mukaan, jokaisella vastauksella on siis suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Onko mahdollista, että teetät haastattelut URHK:n suunnistusvalmennuksen piirissä olevilla varusmiehillä? Haastatteluihin vastaaminen on vapaaehtoista. Varusmiehille kohdistetut haastattelut löytyvät liitetiedostona olevasta kansioista. Mikäli varusmiehet tekevät haastattelun paperisena, voin noutaa ne URHK:lta viikolla 51.

Tutkimuksen lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet löytyvät tämän sähköpostin liitetiedostoista, lomakehaastattelu Word tiedostona ja verkostohaastattelu PowerPoint tiedostona. Kun olette vastanneet molempien tiedostojen kysymyksiin, lähettäkää vastauksenne sähköpostiosoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi pe 8.12.2017 mennessä.

Kirjoittakaa lomake- ja verkostohaastattelulomakkeiden kohtaan ”Rooli”, se tehtävä mikä teillä on ja/tai on ollut valmennustoimintaan liittyen vuosina 2016 ja 2017.

Joillakin vastaajilla on ilmennyt ongelmia PowerPoint tiedoston avaamisessa. Mikäli ongelmia ilmenee ilmoitathan siitä minulle.

Mikäli koette, että joku toinen henkilö olisi teitä parempi vastaamaan haastatteluihin tai teille tulee kysyttävää lomake- tai verkostohaastattelusta, ottakaa yhteyttä minuun (antti.paasikoski@mil.fi, 0407632070).

Mikäli minulla tulee kysyttävää teidän vastauksistanne tulkittaessa, otan teihin yhteyttä viikon 50 aikana.

Kiitos vastauksistanne.

Tutkimuksen saatekirje koskien Kainuun prikaatin varusmiehiä

Arvoisa vastaanottaja,

Teen pro gradu tutkimusta, missä selvitetään miten maastohiihdon ja suunnistuksen valmennukseen liittyvien urheilukoulutoiminnan, urheiluakatemioiden ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen sekä koordinointi toimivat vuosina 2016 ja 2017. Tutkimuksen keskiössä on urheilija ja hänen kehittyminen omalla urheilijan polullaan, kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen lomake- ja verkostohaastatteluun vastaavat henkilöt ovat valikoitu tarkasti heidän työtehtävänsä mukaan, jokaisella vastauksella on siis suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Onko mahdollista, että teetät haastattelut KAIPR urheilukoulutoiminnan maastohiihtovalmennuksen piirissä olevilla varusmiehillä? Haastatteluihin vastaaminen on vapaaehtoista. Varusmiehille kohdistetut haastattelut löytyvät liitetiedostona olevasta kansioista. Mikäli varusmiehet tekevät haastattelun paperisena, voin vastaanottaa vastaukset sisäisen postin avulla.

Tutkimuksen lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet löytyvät tämän sähköpostin liitetiedostoista, lomakehaastattelu Word tiedostona ja verkostohaastattelu PowerPoint tiedostona. Kun olette vastanneet molempien tiedostojen kysymyksiin, lähettäkää vastauksenne sähköpostiosoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi pe 8.12.2017 mennessä.

Kirjoittakaa lomake- ja verkostohaastattelulomakkeiden kohtaan ”Rooli”, se tehtävä mikä teillä on ja/tai on ollut valmennustoimintaan liittyen vuosina 2016 ja 2017.

Joillakin vastaajilla on ilmennyt ongelmia PowerPoint tiedoston avaamisessa. Mikäli ongelmia ilmenee ilmoitathan siitä minulle.

Mikäli koette, että joku toinen henkilö olisi teitä parempi vastaamaan haastatteluihin tai teille tulee kysyttävää lomake- tai verkostohaastattelusta, ottakaa yhteyttä minuun (antti.paasikoski@mil.fi, 0407632070).

Mikäli minulla tulee kysyttävää teidän vastauksistanne tulkittaessa, otan teihin yhteyttä viikon 50 aikana.

Kiitos vastauksistanne.

Tutkimuksen muistutuskirje haastateltaville

Arvoisa vastaanottaja

Muistathan vastata pro gradu tutkimukseni lomake- ja verkostohaastatteluun.

Teen pro gradu tutkimusta, missä selvitetään miten maastohiihdon ja suunnistuksen valmennukseen liittyvien urheilukoulutoiminnan, urheiluakatemioiden ja Puolustusvoimien valmennusryhmien välinen valmennuksen johtaminen sekä koordinointi toimivat vuosina 2016 ja 2017. Tutkimuksen keskiössä on urheilija ja hänen kehittyminen omalla urheilijan polullaan, kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen lomake- ja verkostohaastatteluun vastaavat henkilöt ovat valikoitu tarkasti heidän työtehtävänsä mukaan, jokaisella vastauksella on siis suuri merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet löytyvät tämän sähköpostin liitetiedostoista, lomakehaastattelu Word tiedostona ja verkostohaastattelu PowerPoint tiedostona. Kun olette vastanneet molempien tiedostojen kysymyksiin, lähettäkää vastauksenne sähköpostiosoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi **XX.XX.XXXX** mennessä.

Kirjoittakaa lomake- ja verkostohaastattelulomakkeiden kohtaan ”Rooli”, se tehtävä mikä teillä on ja/tai on ollut valmennustoimintaan liittyen vuosina 2016 ja 2017.

Joillakin vastaajilla on ilmennyt ongelmia PowerPoint tiedoston avaamisessa. Mikäli ongelmia ilmenee ilmoitathan siitä minulle.

Mikäli koette, että joku toinen henkilö olisi teitä parempi vastaamaan haastatteluihin tai teille tulee kysyttävää lomake- tai verkostohaastattelusta, ottakaa yhteyttä minuun (antti.paasikoski@mil.fi, 0407632070).

Mikäli minulla tulee kysyttävää teidän vastauksistanne tulkittaessa, otan teihin yhteyttä viikon XX aikana.

Kiitos vastauksistanne.

Puolustusvoimien päävalmentajan lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastajaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diaarinumero: [Tutkija täyttää]

Rooli:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

MAASTOHIHDON VALMENNUKSEN KOORDINOINTI JA JOHTAMINEN

1. Miten Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia välinen valmennuksen koordinointi on järjestetty hiihdon osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

2. Miten Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen on järjestetty hiihdon osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

SUUNNISTUKSEN VALMENNUKSEN KOORDINOINTI JA JOHTAMINEN

3. Miten Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemian välinen valmennuksen koordinointi on järjestetty suunnistuksen osalta?:

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

4. Miten Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen on järjestetty suunnistuksen osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.f

YLIL Paasikosken PRO GRADUN verkostohaastattelu

Vastaajan tiedot:

Nimi:
Rooli:

Vastausaika:

[Päivämäärä]
Diaarinumero:
[Tutkija täyttää]

Verkostohaastattelulla selvitetään organisaatioiden organisaatorakenteita, ihmisten välisiä suhteita kuvaamalla. Verkostohaastattelussa luodaan verkko missä piirretään toimijat sekä heidän välilleen viivat minkä yhteyteen kirjataan toiminnan luonne. Näin saadaan luotua organisaatorakenne mistä selviää organisaation toimijat sekä toimijoiden välisten suhteiden laatu.

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

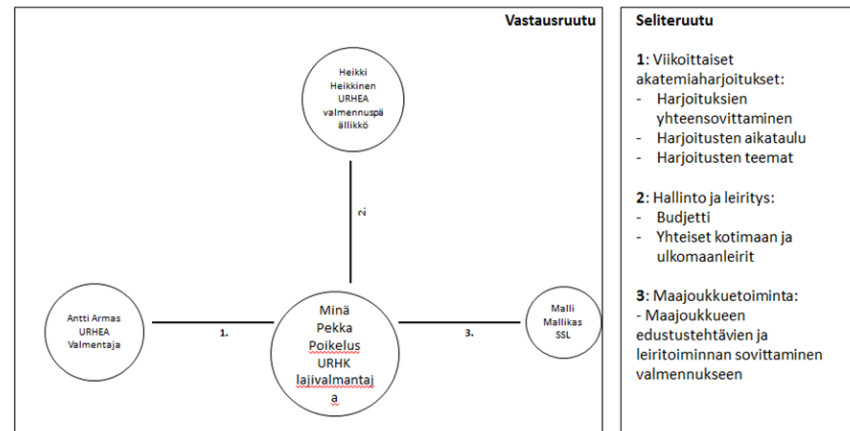
Kysymykset:

1. Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet **maastohiihdon** valmennuksen koordinointiin ja johtamiseen liittyen. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustelee se esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia".
2. Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet **suunnistuksen** valmennuksen koordinointiin ja johtamiseen liittyen. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustelee se esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia".

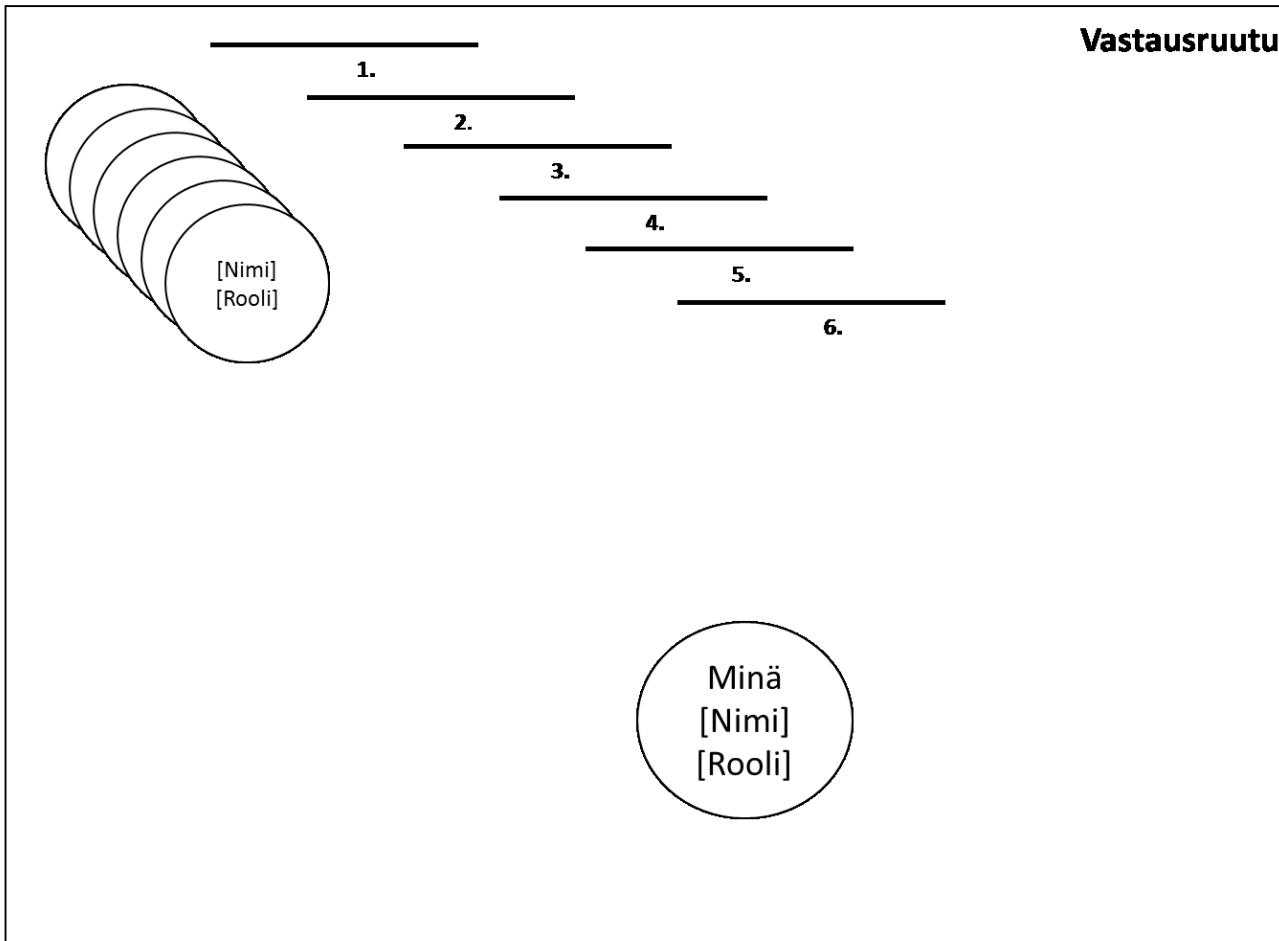
Ohjeet:

1. Sijoita vastausruutuun toimijoita kuvaavat ympyrät ja kirjaa niihin heidän nimensä sekä roolinsa/organisaationsa (esim. Urheilukoulun suunnistusvalmentaja). Valmiit ympyrät löydät vastausruudun vasemmasta yläkulmasta. Poista ne ympyrät mitä et tarvitse. Voit suurentaa ympyröitä tarpeen mukaan.
2. Sijoita itsesi (Minä) ja toimijoiden väliin yhteyden pitoa tarkoittava numeroitu viiva. Valmiit viivat löydät vastausruudun yläreunasta. Poista ne viivat mitä et tarvitse.
3. Kirjoita selitysrutuun selite jokaisesta numeroidusta yhteyden pidon tarkoituksesta, esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia". Posta ne numeroidut kohdat mitä et käyttänyt. Mikäli seliteruudun tila ei riitä jatka seuraavalle sivulle.
4. Palauta verkostohaastattelulomakkeesi osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi ma 8.12.2017 mennessä.

Vastaus: Esimerkkivastaus



1. Vastaus: Maastohiihdon valmennuksen koordinointi ja johtaminen



Seliteruutu

1: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

2: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

3: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

4: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

5: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

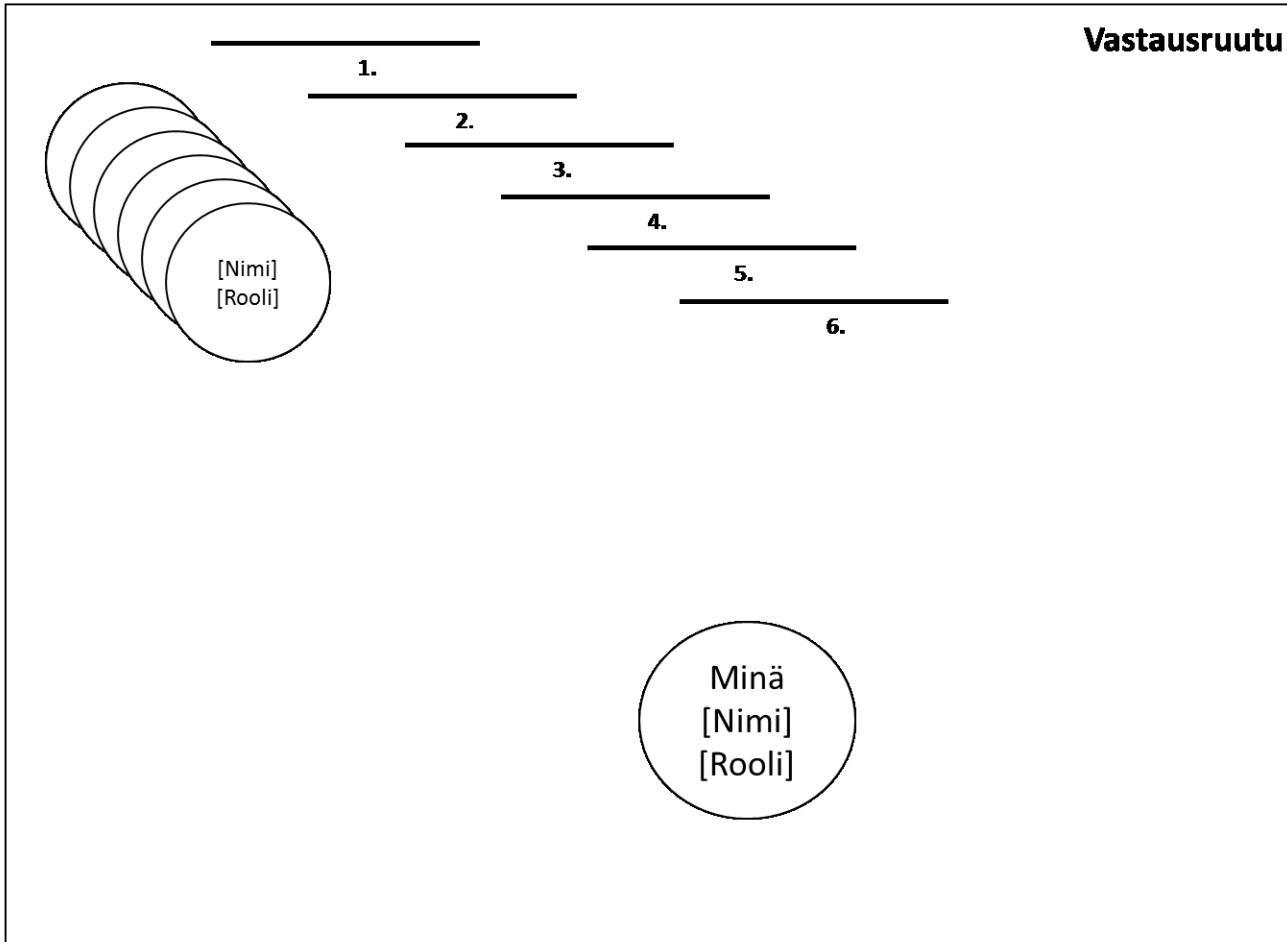
6: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

1. Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

2. Vastaus: Suunnistuksen valmistuksen koordinointi ja johtaminen



Seliteruutu

1.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

2.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

3.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

4.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

5.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

6.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

2. Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

Vuokatti – Ruka urheiluakatemian lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diaarinumero: [Tutkija täyttää]

Urheilulaji:

Rooli:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

KOORDINOINTI

Miten Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemian välinen valmennuksen koordinointi on järjestetty hiihdon osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi

JATKUU

YLIL Paasikosken PRO GRADUN verkostohaastattelu

Vastaajan tiedot:

Nimi:
Urheilulaji:
Rooli:

Vastausaika:

[Päivämäärä]
Diaarinumero:
[Tutkija täyttää]

Verkostohaastattelulla selvitetään organisaatioiden organisaatorakenteita, ihmisten välisiä suhteita kuvaamalla. Verkostohaastattelussa luodaan verkko missä piirretään toimijat sekä heidän välilleen viivat minkä yhteyden kirjataan toiminnan luonne. Näin saadaan luotua organisaatorakenne mistä selviää organisaation toimijat sekä toimijoiden välisten suhteiden laatu.

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

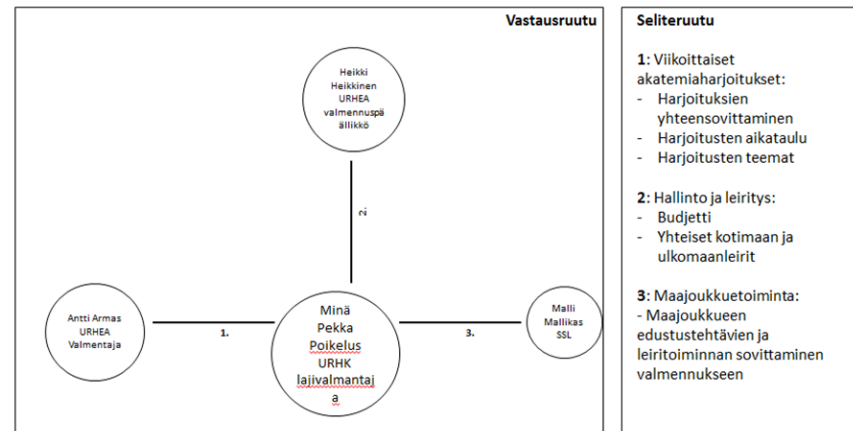
Kysymys:

Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia väliseen valmennuksen koordinointiin liittyen **hiihdon** osalta. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustelee se esim. ”**1:** Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia”

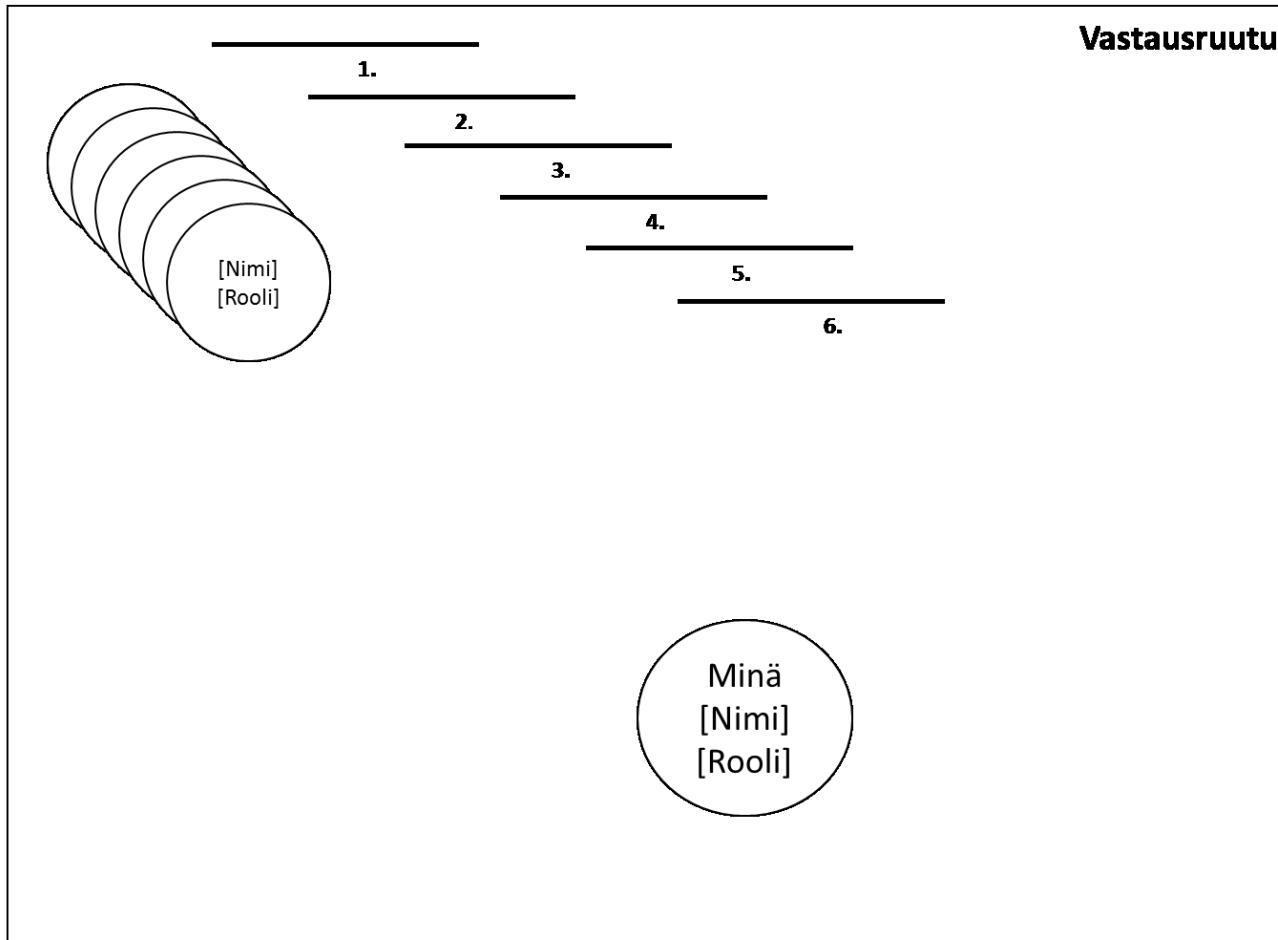
Ohjeet:

1. Sijoita vastausruutuun toimijoita kuvaavat ympyrät ja kirjaa niihin heidän nimensä sekä roolinsa/organisaationsa (esim. Urheilukoulun suunnistusvalmentaja). Valmiit ympyrät löydät vastausruudun vasemmasta yläkulmasta. Poista ne ympyrät mitä et tarvitse. Voit suurentaa ympyröitä tarpeen mukaan.
2. Sijoita itsesi (Minä) ja toimijoiden väliin yhteyden pitoa tarkoittava numeroitu viiva. Valmiit viivat löydät vastausruudun yläreunasta. Poista ne viivat mitä et tarvitse.
3. Kirjoita selitysrutuun selite jokaisesta numeroidusta yhteyden pidon tarkoituksesta, esim. ”**1:** Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia”. Posta ne numeroidut kohdat mitä et käyttänyt. Mikäli seliteruudun tila ei riitä jatka seuraavalle sivulle.
4. Palauta verkostohaastattelulomakkeesi osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi ma 8.12.2017 mennessä.

Vastaus: Esimerkivastaus



Vastaus: Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminta – Vuokatti - Ruka urheiluakatemia



Seliteruutu

1: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

2: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

3: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

4: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

5: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

6: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia lomake- ja verkosto haastattelulomakkeet

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diaarinumero: [Tutkija täyttää]

Urheilulaji:

Rooli:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

KOORDINOINTI

Miten Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia välinen valmennuksen koordinointi on järjestetty suunnistuksen osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi

JATKUU

YLIL Paasikosken PRO GRADUN verkostohaastattelu

Vastaajan tiedot:

Nimi:

Urheilulaji:

Rooli:

Vastausaika:

[Päivämäärä]

Diaarinumero:

[Tutkija täyttää]

Verkostohaastattelulla selvitetään organisaatioiden organisaattiorakenteita, ihmisten välisiä suhteita kuvaamalla. Verkostohaastattelussa luodaan verkko missä piirretään toimijat sekä heidän välilleen viivat minkä yhteyteen kirjataan toiminnan luonne. Näin saadaan luotua organisaattiorakenne mistä selviää organisaation toimijat sekä toimijoiden välisten suhteiden laatu.

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

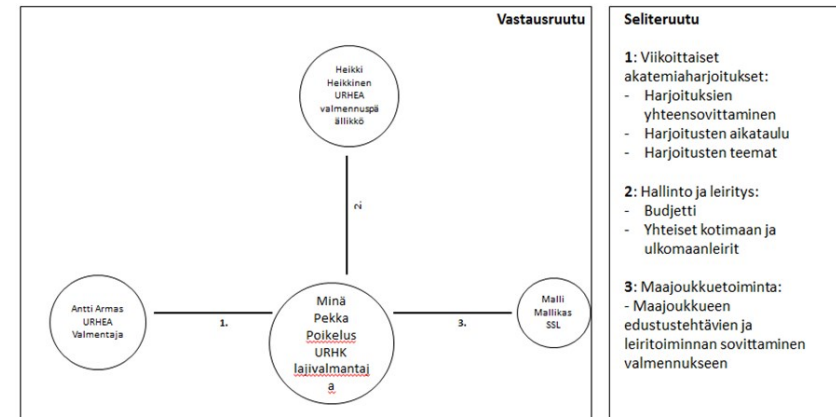
Kysymys:

Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemiaan väliseen valmennuksen koordinointiin liittyen **suunnistuksen** osalta. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustele se esim. ”**1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia**”.

Ohjeet:

1. Sijoita vastausruutuun toimijoita kuvaavat ympyrät ja kirjaa niihin heidän nimensä sekä roolinsa/organisaationsa (esim. Urheilukoulun suunnistusvalmentaja). Valmiit ympyrät löydät vastausruudun vasemmasta yläkulmasta. Poista ne ympyrät mitä et tarvitse. Voit suurentaa ympyröitä tarpeen mukaan.
2. Sijoita Itsesi(Minä) ja toimijoiden väliin yhteyden pitoa tarkoittava numeroitu viiva. Valmiit viivat löydät vastausruudun yläreunasta. Poista ne viivat mitä et tarvitse.
3. Kirjoita selitysrutuun selite jokaisesta numeroidusta yhteyden pidon tarkoituksesta, esim. ”**1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia**”. Posta ne numeroidut kohdat mitä et käyttänyt. Mikäli seliteruudun tila ei riitä jatka seuraavalle sivulle.
4. **Palauta verkostohaastattelulomakkeesi osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi ma 8.12.2017 mennessä.**

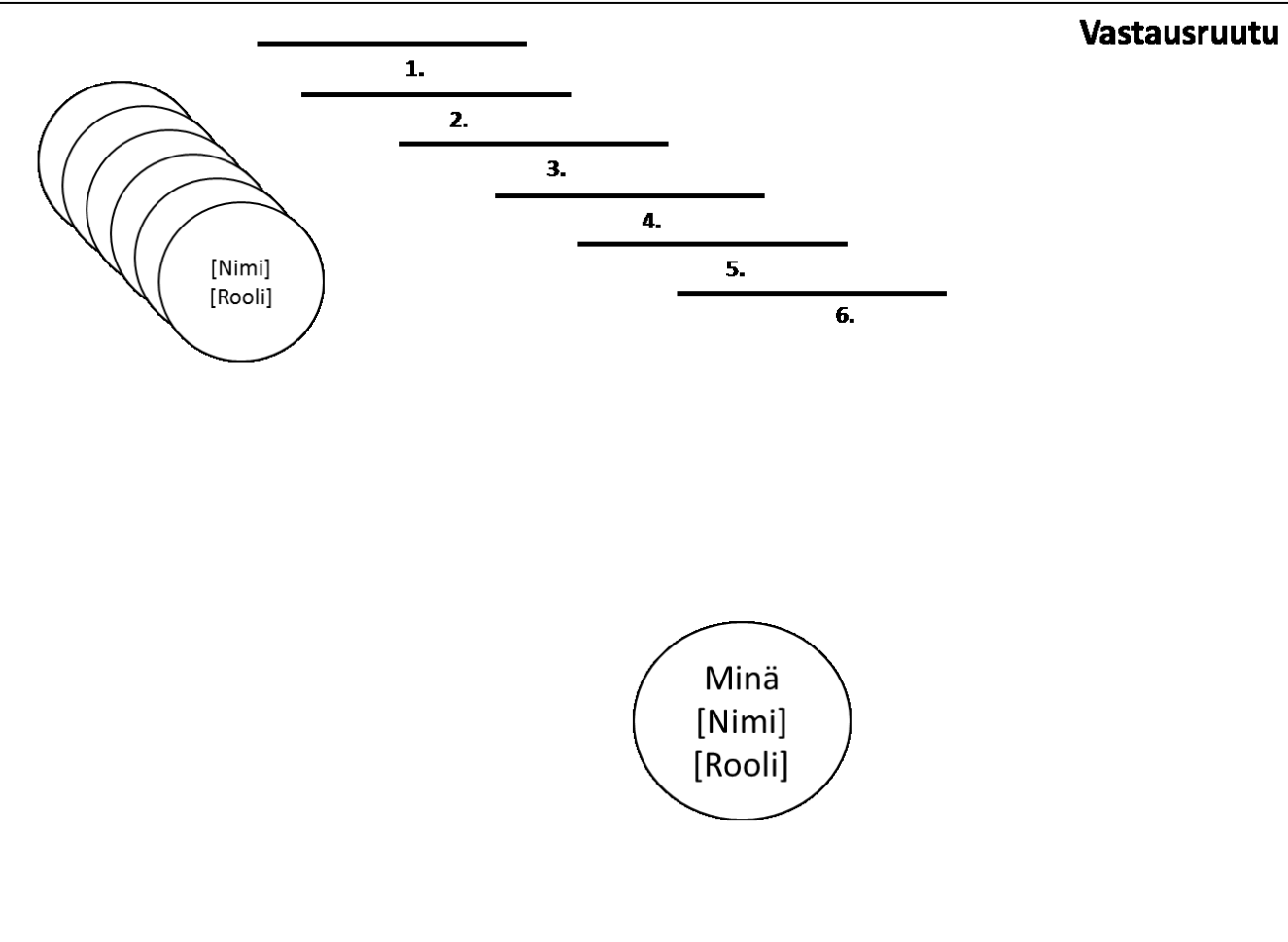
Vastaus: Esimerkivastaus



Vastaus: Urheilukoulun urheilukoulutoiminta – Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia

Vastausruutu

Seliteruutu



1: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

2: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

3: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

4: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

5: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

6: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

Kainuun prikaatin hiihtovalmennuksen lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastaaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diaarinumero: [Tutkija täyttää]

Urheilulaji:

Rooli:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

KOORDINOINTI

1. Miten Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia välinen valmennuksen koordinointi on järjestetty hiihdon osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

JOHTAMINEN

2. Miten Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen on järjestetty hiihdon osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi

JATKUU

YLIL Paasikosken PRO GRADUN verkostohaastattelu

Vastaajan tiedot:

Nimi:
Urheilulaji:
Rooli:

Vastausaika:

[Päivämäärä]
Diaarinumero:
[Tutkija täyttää]

Verkostohaastattelulla selvitetään organisaatioiden organisaattiorakenteita, ihmisten välisiä suhteita kuvaamalla. Verkostohaastattelussa luodaan verkko missä piirretään toimijat sekä heidän välilleen viivat minkä yhteyden kirjataan toiminnan luonne. Näin saadaan luotua organisaattiorakenne mistä selviää organisaation toimijat sekä toimijoiden välisten suhteiden laatu.

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

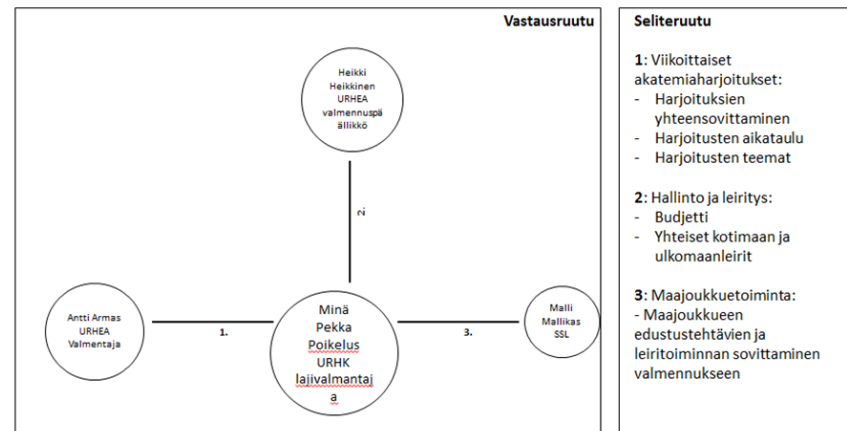
Kysymykset:

1. Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Vuokatti-Ruka urheiluakatemia väliseen valmennuksen koordinointiin liittyen **hiihdon** osalta. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustele se esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia"
2. Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet Kainuun prikaatin urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän väliseen valmennuksen johtamiseen liittyen **hiihdon** osalta. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustele se esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia"

Ohjeet:

1. Sijoita vastausruutuun toimijoita kuvaavat ympyrät ja kirjaa niihin heidän nimensä sekä roolinsa/organisaationsa (esim. Urheilukoulun suunnistusvalmentaja). Valmiit ympyrät löydät vastausruudun vasemmasta yläkulmasta. Poista ne ympyrät mitä et tarvitse. Voit suurentaa ympyröitä tarpeen mukaan.
2. Sijoita itsesi (Minä) ja toimijoiden väliin yhteyden pitoa tarkoittava numeroitu viiva. Valmiit viivat löydät vastausruudun yläreunasta. Poista ne viivat mitä et tarvitse.
3. Kirjoita selitysrutuun selite jokaisesta numeroidusta yhteyden pidon tarkoituksesta, esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia". Poista ne numeroidut kohdat mitä et käyttänyt. Mikäli seliteruudun tila ei riitä jatka seuraavalle sivulle.
4. Palauta verkostohaastattelulomakkeesi osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi ma 8.12.2017 mennessä.

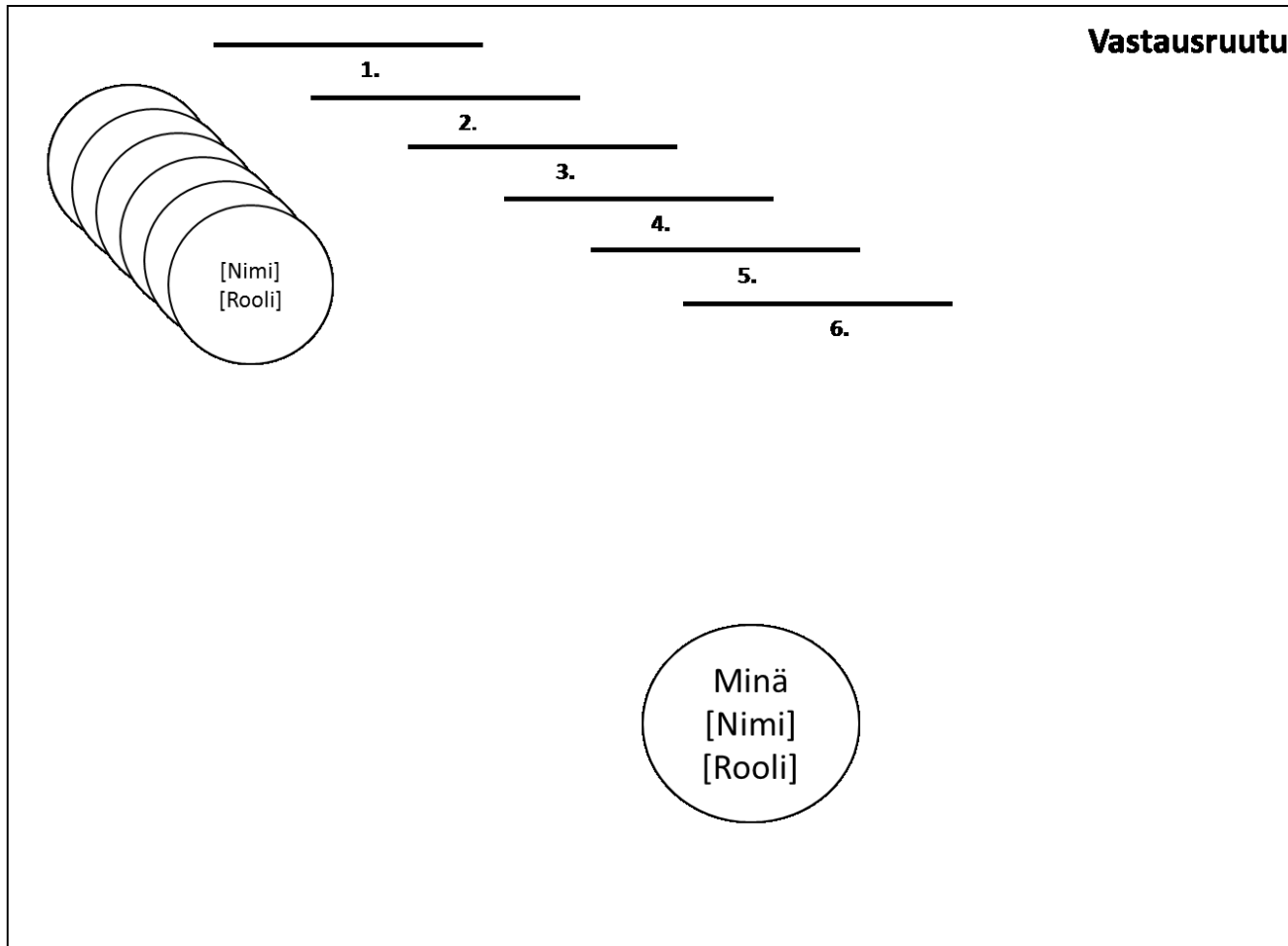
Vastaus: Esimerkkivastaus



Seliteruutu

- 1: Viikoittaiset akatemiaharjoitukset:
- Harjoitusten yhteensovittaminen
 - Harjoitusten aikataulu
 - Harjoitusten teemat
- 2: Hallinto ja leiritys:
- Budjetti
 - Yhteiset kotimaan ja ulkomaanleirit
- 3: Maajoukkue toiminta:
- Maajoukkueen edustustehtävien ja leiritoiminnan sovittaminen valmennukseen

1. Vastaus: Kainuun prikaati urheilukoulutoiminta – Vuokatti - Ruka urheiluakatemia



Seliteruutu

1: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

2: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

3: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

4: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

5: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

6: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

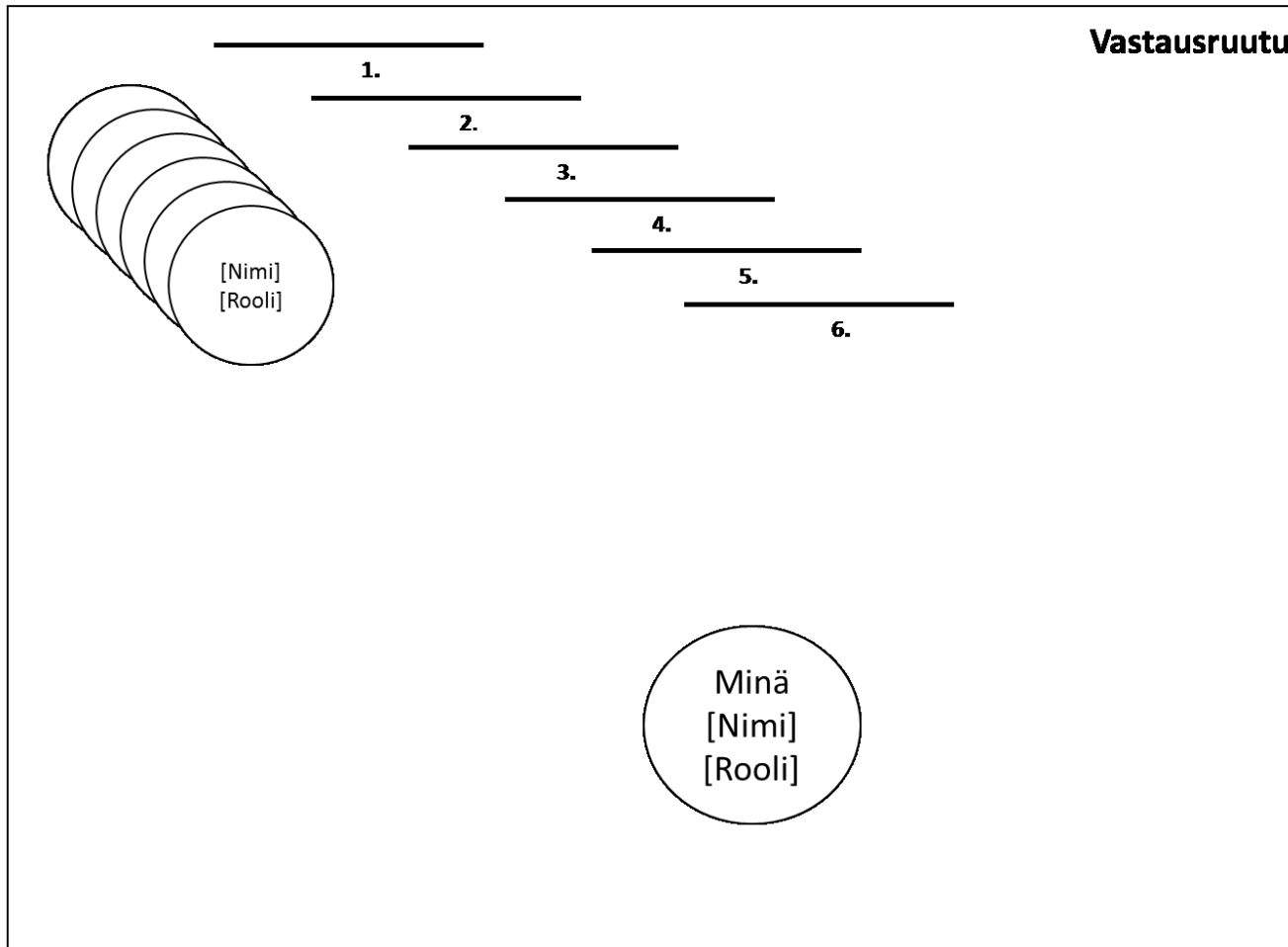
[Perustelut]

1. Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

2. Vastaus: Kainuun prikaati urheilukoulutoiminta – Puolustusvoimien valmennusryhmä



Seliteruutu

1: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

2: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

3: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

4: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

5: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

6: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

2. Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

Urheilukoulun suunnistusvalmennuksen lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diaarinumero: [Tutkija täyttää]

Urheilulaji:

Rooli:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

KOORDINOINTI

1. Miten Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia välinen valmennuksen koordinointi on järjestetty suunnistuksen osalta?:

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

JOHTAMINEN

2. Miten Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen on järjestetty suunnistuksen osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi

YLIL Paasikosken PRO GRADUN verkostohaastattelu

Vastaajan tiedot:

Nimi:
Urheilulaji:
Rooli:

Vastausaika:

[Päivämäärä]
Diaarinumero:
[Tutkija täyttää]

Verkostohaastattelulla selvitetään organisaatioiden organisaattiorakenteita, ihmisten välisiä suhteita kuvaamalla. Verkostohaastattelussa luodaan verkko missä piirretään toimijat sekä heidän välilleen viivat minkä yhteyden kirjataan toiminnan luonne. Näin saadaan luotua organisaattiorakenne mistä selviää organisaation toimijat sekä toimijoiden välisten suhteiden laatu.

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

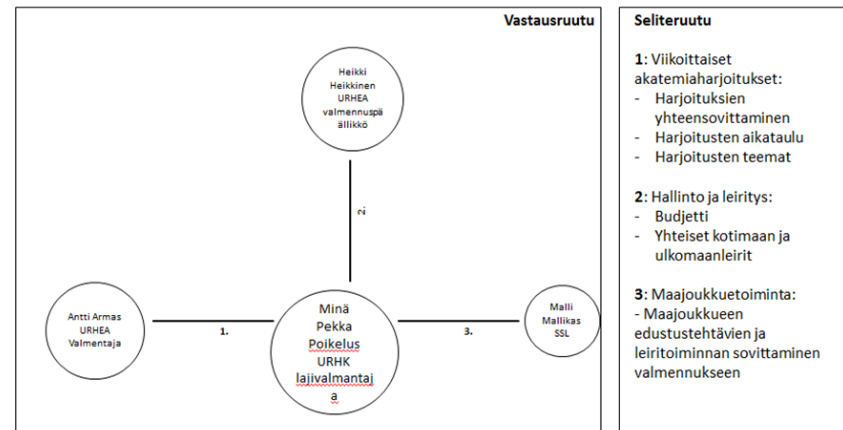
Kysymykset:

1. Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia väliseen valmennuksen koordinointiin liittyen **suunnistuksen** osalta. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustelee se esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia".
2. Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän väliseen valmennuksen johtamiseen liittyen **suunnistuksen** osalta. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustelee se esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia".

Ohjeet:

1. Sijoita vastausruutuun toimijoita kuvaavat ympyrät ja kirjaa niihin heidän nimensä sekä roolinsa/organisaationsa (esim. Urheilukoulun suunnistusvalmentaja). Valmiit ympyrät löydät vastausruudun vasemmasta yläkulmasta. Poista ne ympyrät mitä et tarvitse. Voit suurentaa ympyröitä tarpeen mukaan.
2. Sijoita itsesi (Minä) ja toimijoiden väliin yhteyden pitoa tarkoittava numeroitu viiva. Valmiit viivat löydät vastausruudun yläreunasta. Poista ne viivat mitä et tarvitse.
3. Kirjoita selitysrutuun selite jokaisesta numeroidusta yhteyden pidon tarkoituksesta, esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinointia". Posta ne numeroidut kohdat mitä et käyttänyt. Mikäli seliteruudun tila ei riitä jatka seuraavalle sivulle.
4. Palauta verkostohaastattelulomakkeesi osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi ma 8.12.2017 mennessä.

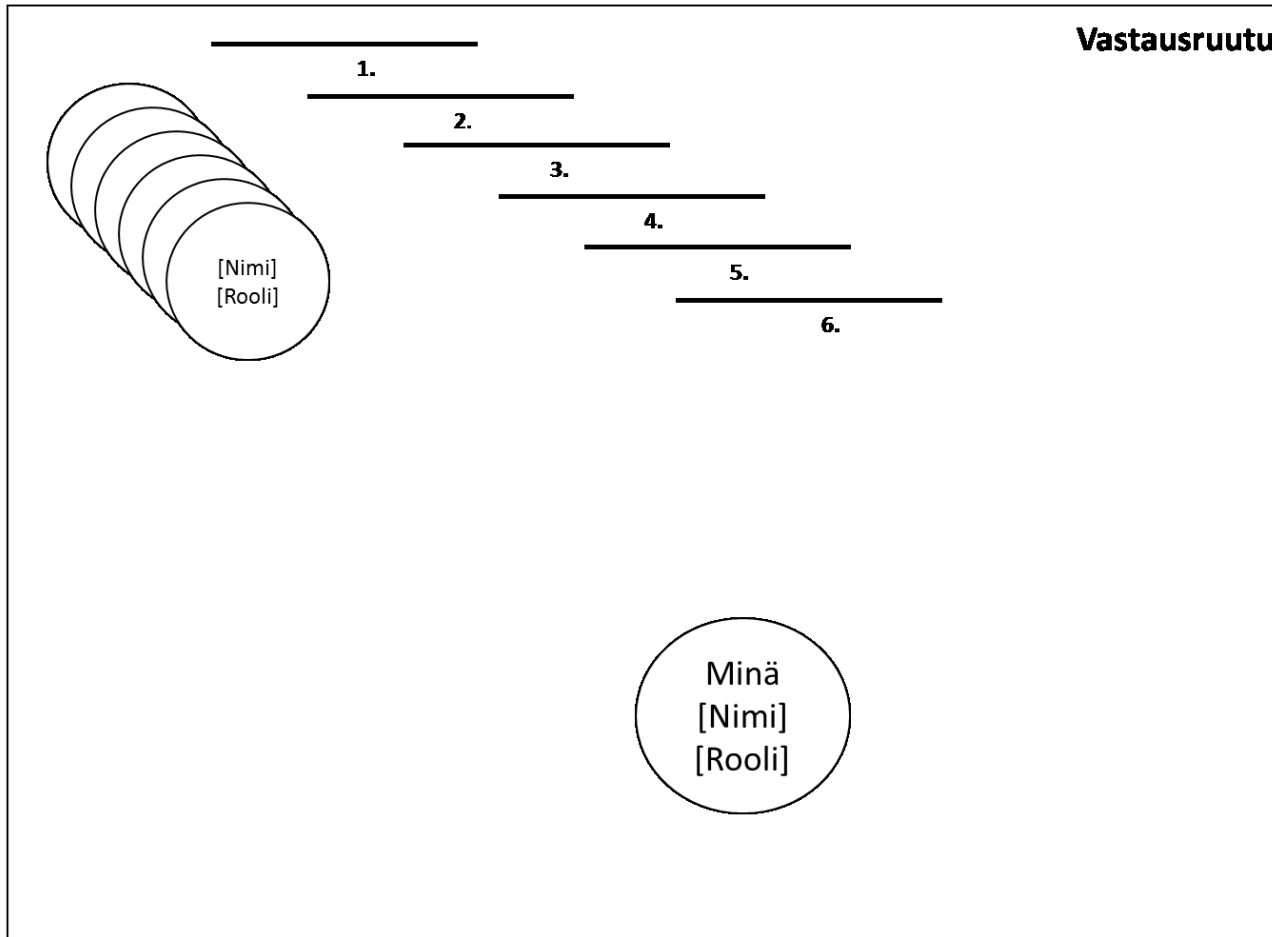
Vastaus: Esimerkkivastaus



Seliteruutu

- 1: Viikoittaiset akatemiaharjoitukset:
 - Harjoitusten yhteensovittaminen
 - Harjoitusten aikataulu
 - Harjoitusten teemat
- 2: Hallinto ja leiritys:
 - Budjetti
 - Yhteiset kotimaan ja ulkomaanleirit
- 3: Maajoukkueoiminta:
 - Maajoukkueen edustustehtävien ja leiritoiminnan sovittaminen valmennukseen

1. Vastaus: Urheilukoulun urheilukoulutoiminta – Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia



Seliteruutu

1: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

2: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

3: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

4: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

5: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

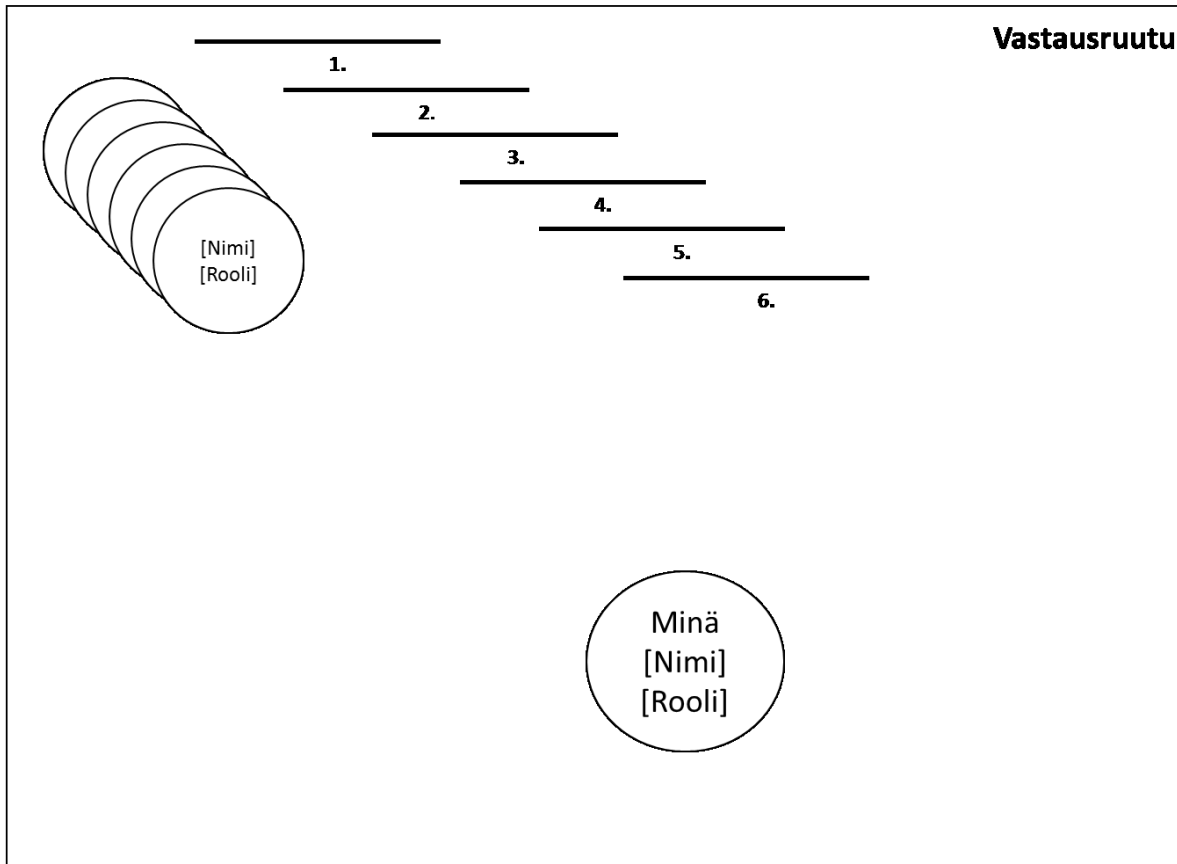
6: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

1. Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

2. Vastaus: Urheilukoulun urheilukoulutoiminta – Puolustusvoimien valmennusryhmä



Seliteruutu

1.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

2.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

3.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

4.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

5.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

6.: [Yhteyden pidon tarkoitus]:

[Perustelut]

2. Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

Puolustusvoimien suunnistuksen valmennusryhmän lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diaarinumero: [Tutkija täyttää]

Urheilulaji:

Rooli:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

JOHTAMINEN

Miten Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän välinen valmennuksen johtaminen on järjestetty suunnistuksen osalta?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi

JATKU

YLIL Paasikosken PRO GRADUN verkostohaastattelu

Vastaajan tiedot:

Nimi:
Urheilulaji:
Rooli:

Vastausaika:

[Päivämäärä]
Diariinnumero:
[Tutkija täyttää]

Verkostohaastattelulla selvitetään organisaatioiden organisaatorakenteita, ihmisten välisiä suhteita kuvaamalla. Verkostohaastattelussa luodaan verkko missä piirretään toimijat sekä heidän välilleen viivat minkä yhteyteen kirjataan toiminnan luonne. Näin saadaan luotua organisaatorakenne mistä selviää organisaation toimijat sekä toimijoiden välisten suhteiden laatu.

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

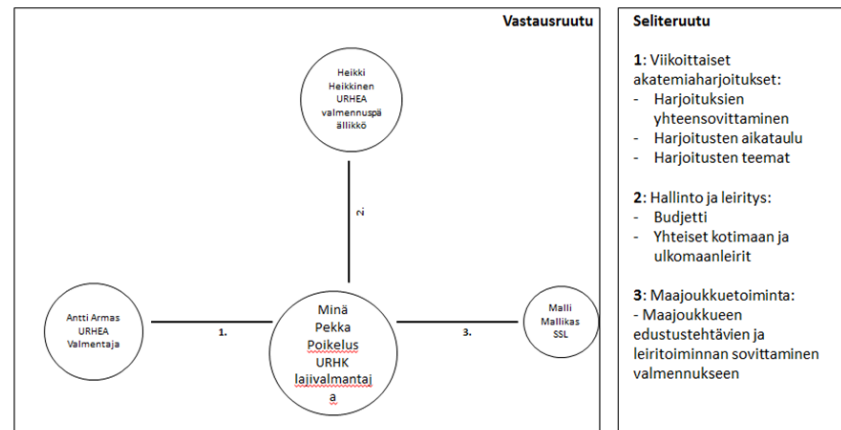
Kysymys:

Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet Urheilukoulun urheilukoulutoiminnan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän väliseen valmennuksen johtamiseen liittyen **suunnistuksen** osalta. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustelee se esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinoitua"

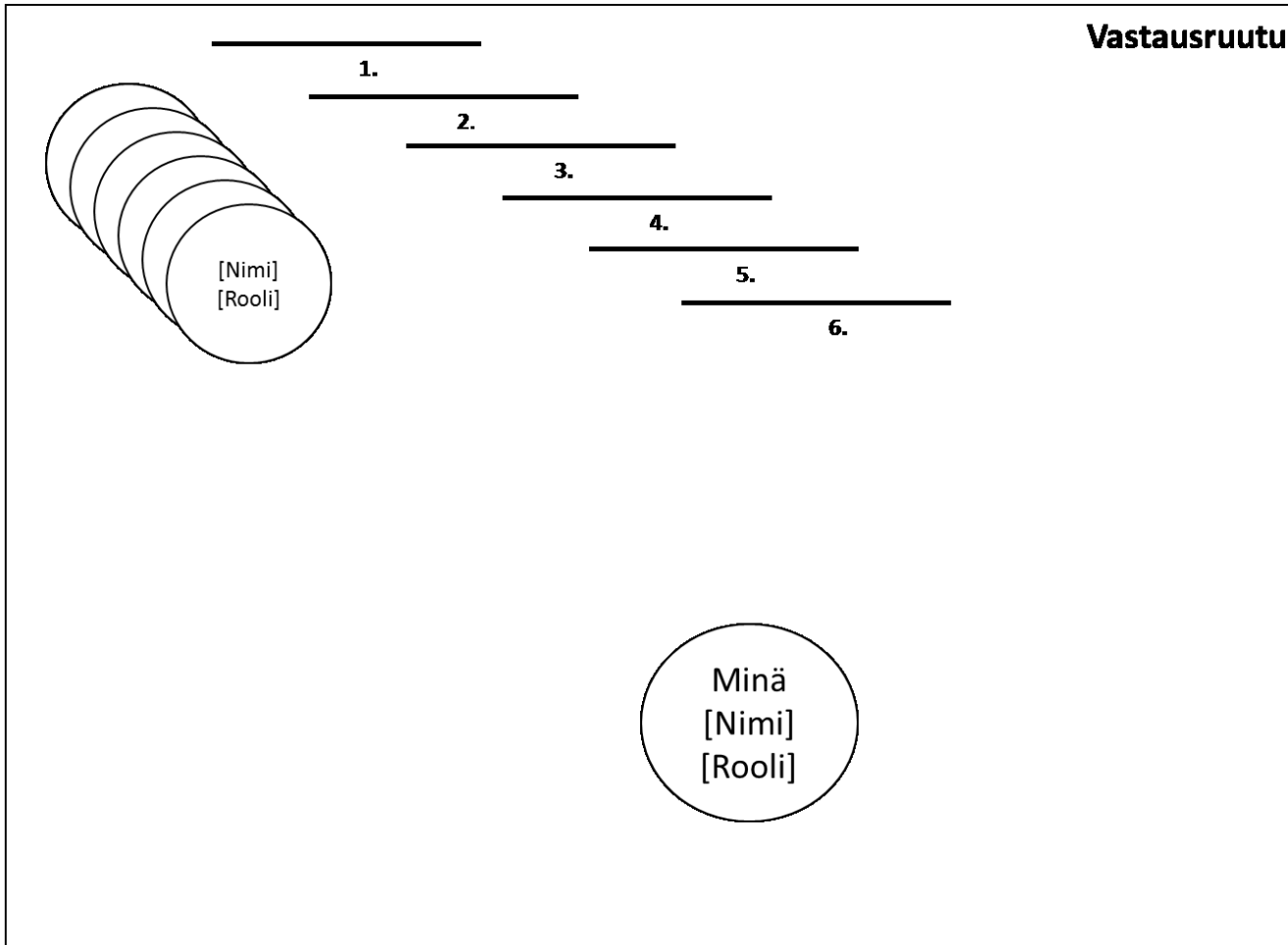
Ohjeet:

1. Sijoita vastausruutuun toimijoita kuvaavat ympyrät ja kirjaa niihin heidän nimensä sekä roolinsa/organisaationsa (esim. Urheilukoulun suunnistusvalmentaja). Valmiit ympyrät löydät vastausruudun vasemmasta yläkulmasta. Poista ne ympyrät mitä et tarvitse. Voit suurentaa ympyröitä tarpeen mukaan.
2. Sijoita itsesi (Minä) ja toimijoiden väliin yhteyden pitoa tarkoittava numeroitu viiva. Valmiit viivat löydät vastausruudun yläreunasta. Poista ne viivat mitä et tarvitse.
3. Kirjoita selitysrutuun selite jokaisesta numeroidusta yhteyden pidon tarkoituksesta, esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinoitua". Posta ne numeroidut kohdat mitä et käyttänyt. Mikäli seliteruudun tila ei riitä jatka seuraavalle sivulle.
4. Palauta verkostohaastattelulomakkeesi osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi ma 8.12.2017 mennessä.

Vastaus: Esimerkkivastaus



Vastaus: Urheilukoulun urheilukoulutoiminta – Puolustusvoimien valmennusryhmä



Seliteruutu

1: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

2: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

3: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

4: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

5: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

6: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

Kainuun prikaatin hiihtovalmennukseen kuuluvien varusmiesten lomakehaastattelulomake

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diaarinumero: [Tutkija täyttää]

Saapumiserä:

Palvelusarvo:

Palveluspaikka:

Laji:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

YHTEISTOIMINTA

1. Minkälaista yhteistoimintaa urheilukoulutoiminnan sekä Vuokatti-Ruka urheiluakatemia välillä on ollut?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Minkälaista yhteistoiminnan tulisi mielestäsi olla urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

KOORDINOINTI

2. Miten urheilukoulutoiminnan sekä Vuokatti-Ruka urheiluakatemia välinen valmennuksen koordinointi on mielestäsi toteutettu?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi

Urheilukoulun suunnistusvalmennukseen kuuluvien varusmiesten lomakehaastattelulomake

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diaarinumero: [Tutkija täyttää]

Saapumiserä:

Palvelusarvo:

Palveluspaikka:

Laji:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

YHTEISTOIMINTA

1. Minkälaista yhteistoimintaa urheilukoulutoiminnan sekä Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia välillä on ollut?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Minkälaista yhteistoiminnan tulisi mielestäsi olla urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

KOORDINOINTI

2. Miten urheilukoulutoiminnan sekä Pääkaupunkiseudun urheiluakatemiaan välinen valmennuksen koordinointi on mielestäsi toteutettu?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi

Puolustusvoimien valmennusryhmien urheilijoiden lomake- ja verkostohaastattelulomakkeet

YLIL Paasikosken pro gradu tutkimuksen lomakehaastattelu

Vastaaajan tiedot:

Vastausaika: [Päivämäärä]

Nimi:

Diari numero: [Tutkija täyttää]

Urheilulaji:

Rooli:

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

1. Kauanko olet ollut mukana PV:n valmennusryhmän toiminnassa?

YHTEISTOIMINTA

2. Minkälaista yhteistoimintaa valmennusryhmän toiminnan sekä urheilukoulutoiminnan välillä on ollut?

a. Mikä siinä on ollut erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Minkälaista yhteistyön tulisi mielestäsi olla urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

JOHTAMINEN

2. Miten valmennusryhmän toiminnan ja urheilukoulutoiminnan välinen valmennuksen johtaminen on mielestäsi toteutettu?

a. Mikä siinä on erityisen hyvää? Miksi?

b. Mitä kehitettävää koet siinä olevan? Miksi?

c. Miten sen tulisi mielestäsi toimia urheilijan omalla urheilijan polullaan kehittymisen sekä kansainvälisen ja kansallisen huippu-urheilumenestyksen mahdollistamiseksi? Miksi?

Kiitos vastauksistasi! Palauta haastattelulomake pe 8.12. mennessä osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi

YLIL Paasikosken PRO GRADUN verkostohaastattelu

Vastaajan tiedot:

Nimi:
Urheilulaji:
Rooli:

Vastausaika:

[Päivämäärä]
Diaarinumero:
[Tutkija täyttää]

Verkostohaastattelulla selvitetään organisaatioiden organisaatorakenteita, ihmisten välisiä suhteita kuvaamalla. Verkostohaastattelussa luodaan verkko missä piirretään toimijat sekä heidän välilleen viivat minkä yhteyden kirjataan toiminnan luonne. Näin saadaan luotua organisaatorakenne mistä selviää organisaation toimijat sekä toimijoiden välisten suhteiden laatu.

Tietosi tulevat ilmenemään tutkimuksessa tehtävänimikkeen muodossa.

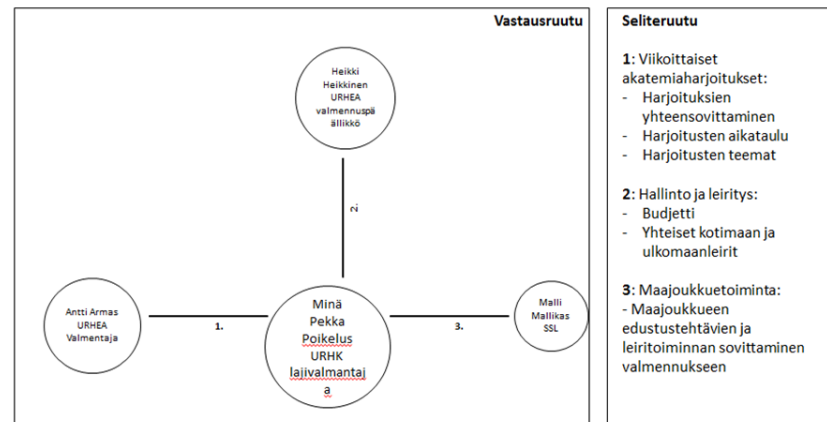
Kysymys:

Piirrä niiden henkilöiden nimet ja rooli/organisaatio kenen kanssa työskentelet urheilukoulutoimintaan ja Puolustusvoimien valmennusryhmän valmennustoimintaan liittyen **urheilulajisi** osalta. Yhdistä yhteistyötä tekevät henkilöt numeroiduilla viivoilla. Avaa numeroiden tarkoitus seliteruutuun ja perustelee se esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinoitua"

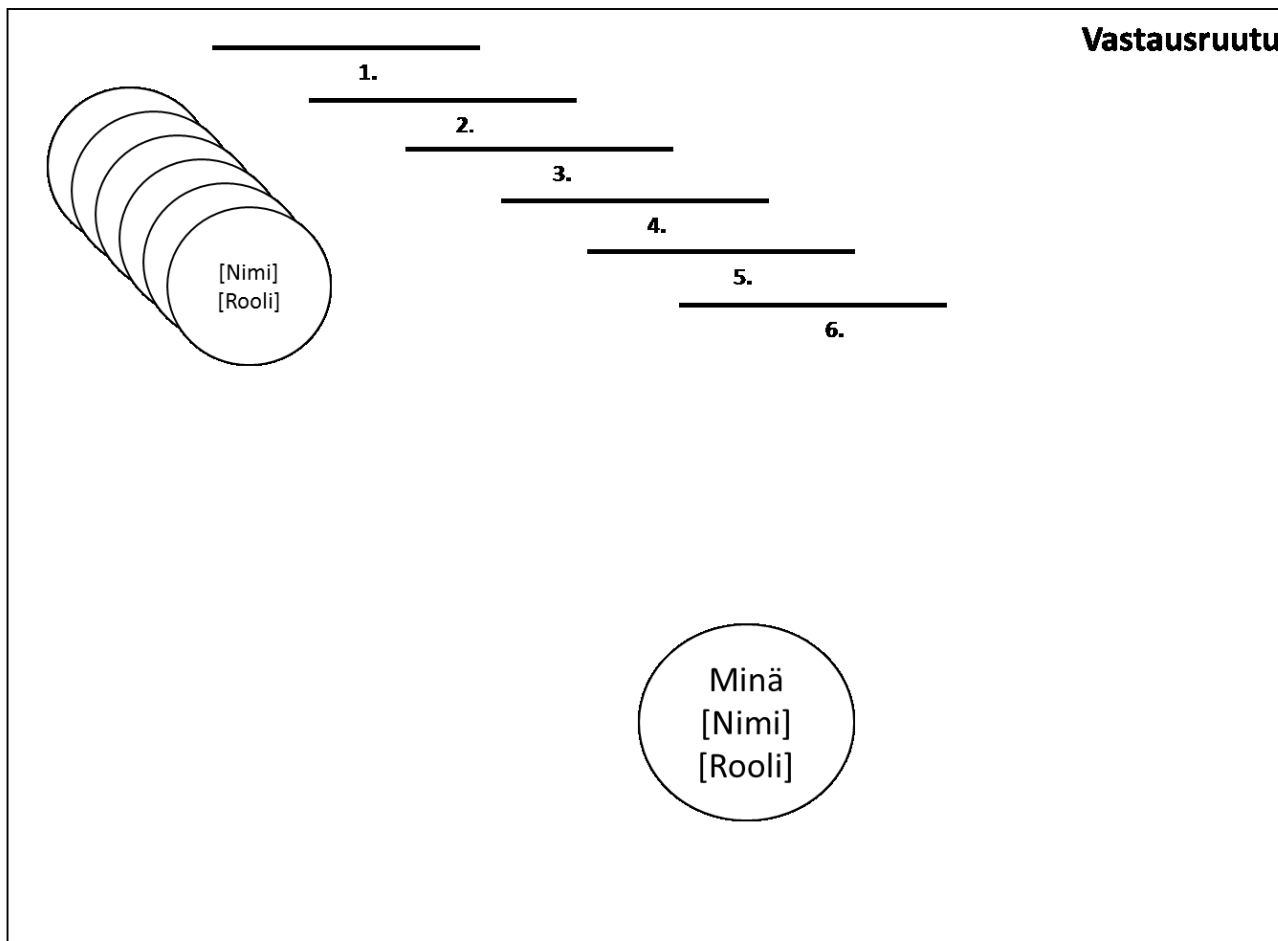
Ohjeet:

1. Sijoita vastausruutuun toimijoita kuvaavat ympyrät ja kirjaa niihin heidän nimensä sekä roolinsa/organisaationsa (esim. Urheilukoulun suunnistusvalmentaja). Valmiit ympyrät löydät vastausruudun vasemmasta yläkulmasta. Poista ne ympyrät mitä et tarvitse. Voit suurentaa ympyröitä tarpeen mukaan.
2. Sijoita itsesi (Minä) ja toimijoiden väliin yhteyden pitoa tarkoittava numeroitu viiva. Valmiit viivat löydät vastausruudun yläreunasta. Poista ne viivat mitä et tarvitse.
3. Kirjoita selitysrutuun selite jokaisesta numeroidusta yhteyden pidon tarkoituksesta, esim. "1: Päivittäisvalmennus: Päivittäisvalmennus sisältää viikoittaisten harjoitusten koordinoitua". Poista ne numeroidut kohdat mitä et käyttänyt. Mikäli seliteruudun tila ei riitä jatka seuraavalle sivulle.
4. Palauta verkostohaastattelulomakkeesi osoitteeseen antti.paasikoski@mil.fi ma 8.12.2017 mennessä.

Vastaus: Esimerkivastaus



Vastaus: Urheilukoulutoiminta ja Puolustusvoimien valmennusryhmän valmennustoiminta



Seliteruutu

1: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

2: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

3: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

4: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

5: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

6: [Yhteyden pidon tarkoitus]:
[Perustelut]

Tehtävän seliteruudut

Seliteruutu

Seliteruutu

LOMAKEHAASTATTELUN LUOKKARAKENNE**VALMENNUSHENKILÖT JA HEIDÄN TYÖKALUNSA****HENKILÖKOHTAISET**

OMINAISUUDET	TOIMENPITEET	YHTEISTYÖ
Arvot ja asenteet	Suunnittelu	Henkilöiden välinen yhteistyö
Valmennuksen ammattitaito	Tiedotus	Organisaatioiden välinen yhteistyö
	Ennakointi	Päivittäisvalmennuksen yhteistyö
	Kokemuksen jakaminen	Valmennusleiri yhteistyö
	Kehittäminen	
	Keskittäminen	
	Palaute	

VALMENNUKSEN TUOTE

VALMENNUS-TAPAHTUMAT	VALMENNUS-STRATEGIA
Valmennuksen laatu	Valmennuksen ryhmä koko
Ryhmäharjoittelu	Valmennuksen toteutus
Valmennusleirit	Valmennuksen pitkäjänteisyys
	Menestyksen mahdollistaminen

VALMENNUSTOIMINNAN RAAMIT

VALMENNUKSEN MAHDOLLISTAJAT	VALMENNUKSEEN VAIKUTTAJAT	URHEILIJAKESKEISYYS
Resurssit	Henkilöityminen	Urheilijan huomioiminen
Olosuhteet	Sotilaskoulutuksen vaikutus	Urheilijan kasvattaminen
		Urheilijoiden rekrytointi

EI TOTEUTETTU TAI VÄHÄISTÄ**EI TOTEUTETTU TAI VÄHÄISTÄ**

Ei toteutettu tai vähäistä

VERKOSTOHAASTATTELUN LUOKKARAKENNE**OHJAAMINEN****TUKEMINEN**

Ohjaaminen
Tukeminen

VALMENTAMINEN

Valmennus

ORGANISOINTI**HALLINTO**

Hallinto
Hallinto ja toteutus
Johtaminen ja hallinto
Yhteensovittaminen ja hallinto
Hallinnollinen valmistelu
Hallinto ja valinnat

JOHTAMINEN

Johtaminen
Toiminnan suuntaviivat

SUUNNITTELU

Suunnittelu ja hallinto
Suunnittelu ja toteutus
Suunnitteluprosessi

SYNKRONOINTI**KOORDINOIMINEN**

Koordinoiminen
Koordinoiminen ja valmennus
Koordinointi ja hallinto
Koordinointi ja seuranta

TIEDON JAKAMINEN

Ohjeistus ja yhteydenpito
Tiedottaminen
Yhteydenpito

YHTEISTYÖ

Käytäntö, koordinointi ja yhteistyö
Yhteensovittaminen
Yhteensovittaminen ja yhteistyö
Yhteistoiminta
Yhteistyö
Yhteydenpito ja käytännön toiminta

EI YHTEISTYÖTÄ**EI YHTEISTYÖTÄ**

Ei yhteistyötä
