

Susanna Salokannel

TARINOIDEN MATKASSA -YHTEISTOIMINTAMALLI

Kulttuurimatkailun yhteistoiminnallinen kehittämishanke

TARINOIDEN MATKASSA -YHTEISTOIMINTAMALLI

Kulttuurimatkailun yhteistoiminnallinen kehittämishanke

Susanna Salokannel
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Kulttuurituottaminen ja luova ta-
lous (Yamk)
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Kulttuurituottaminen ja luova talous (Yamk)

Tekijä: Susanna Salokannel

Opinnäytetyön nimi: Tarinoiden matkassa -yhteistoimintamalli - Kulttuurimatkailun yhteistoiminnallinen kehittämishanke

Työn ohjaaja: Pekka Isomursu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: 5/2021

Sivumäärä: 63 + 2 liitettä

Opinnäytetyössä etsittiin keinoja luoda toimiva menetelmä kahden toimintatavoiltaan varsin erilaisen tahon tavoitteelliselle yhteistyölle. Pienen kunnan kulttuuri-toiminta on usein harrastuspohjaista ja matkailualan toimijat puolestaan yrittäjiä. Työ pyrkii vastaamaan kysymykseen, kuinka nämä tahot osallistetaan kehittämään uusia elämyksen mahdollisuuksia tulevaisuuden kulttuurimatkailijoille. Tutkimusmenetelmänä käytössä oli tapaustutkimus, jossa perehdyttiin hankkeeseen liittyviin ilmiöihin kuten kulttuurimatkailun eettisiin velvoitteisiin, tulevaisuuden visioihin sekä yhteistoiminnallisen kehittämisen johtamiseen.

Tutkimusaineisto koostuu Tarinoiden matkassa – Paanutonttu –esiselvityshankkeen tiedoista, kulttuurimatkailua ja sen kehittämistä koskevasta tiedosta, matkailualan tulevaisuustutkimuksesta sekä yhteistoiminnallisen kehittämisen teoriasta. Työssä perehdytään yhteistoiminnalliseen menetelmään ja sen ennakkoivaan johtamiseen sekä luodaan paikallisen kulttuurimatkailun yhteistoiminnallisuuteen perustuva toimintamalli, joka on monistettavissa muihinkin kunnallisiin kulttuurimatkailun kehityshankkeisiin. Kulttuurimatkailun kehittämisellä on merkitystä alueen veto- ja pitovoimalle sekä kuntaimagolle.

Työ tehtiin Kattilakosken kulttuuriosuuskunnan vetämälle hankkeelle ”Tarinoiden matkassa – Paanutonttu”, joka on saamassa rahoituksen maaseudun kehittämis-yhdistys Keskipiste-Leader ry:ltä. Lopullisen rahoituspäätöksen tekee Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Päätöksen viivästyttämisestä johtuen kehittämismallia ei valitettavasti päästy testaamaan, joten nyt esitelty malli on teoreettinen ja täydentyä käytettäessä.

Asiasanat: kulttuurimatkailu, yhteistoiminta, kehittämistyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Cultural Programme and Creative Industries

Author: Susanna Salokannel

Title of thesis: In the footprint of Stories – collaborative development of Cultural Tourism

Supervisor: Pekka Isomursu

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 63 + 2 appendices

This thesis is made to understand the needs of developing rural cultural tourism. The writer tries to answer questions like what kind of value culture gives to tourism and what are the principles of life changing experiences.

The focus is though on how to manage collaborative workshops between two different participant groups: Culture enthusiasts and accommodation entrepreneurs in the project "Tarinoiden matkassa -Paanutonttu".

The goal was to make a step-by-step instruction for the workshop leader based on studies and literature of teamwork. These instructions can also be shared and used in different kinds of collaborative teams just by changing the tasks given in each workshop.

Keywords: cultural tourism, teamwork, collaboratorion

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO.....	6
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta.....	7
1.2	Tutkimusaineisto ja menetelmät	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2.	KULTTUURIA JA MATKAILUA	9
2.1	Kulttuurimatkailu.....	11
2.2	Kulttuuri Kärämäellä	12
2.3	Matkailijan Kärämäki	13
2.4	Matkailun tulevaisuuden näkymiä.....	15
2	LUOVA ELÄMYSTALOUS	20
3	YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN.....	28
3.1	Yhteistoiminnallisen metodin tunnusmerkit	29
3.2	Hankevetäjä yhteistoiminnan johtajana.....	31
3.3	Ryhmäytymisen askelmerkkejä	35
4	TOIMINTAMALLIN SISÄLTÖ JA OHJEISTUS.....	42
5	TARINOIDEN MATKASSA -TOIMINTAMALLI.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	53
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	60
	LIITE 1: MINUUTTIKIERROS	61
	LIITE 2 IDEOINTIKASI.....	64

1. JOHDANTO

Kattilakosken kulttuuriosuuskunta on ollut vuodesta 2012 asti Kärsämäelle virinneen kulttuuritoiminnan kokoava voima ja kehityksen mahdollistaja. Tässä opinnäytetyössä Kattilakosken kulttuuriosuuskunnan toiminnanjohtaja luo toimintamallin, jolla kehitetään Kärsämäen alueen kulttuurimatkailua yhteistoiminnallisilla menetelmin yhteistyössä alueen matkailu- ja kulttuuritoimijoiden kanssa.

Tarinoiden matkassa – Paanutonttu –hanke sai maaseudun kehittämissyhistys Keskipiste-Leader ry:n rahoituksen 16 kuukauden ajalle ja käynnistyneenä toukuussa 2021. Hanketta edelsi esiselvitys, jonka yhteydessä pidettiin syyskuussa 2020 työpaja Kärsämäen alueen matkailu- ja kulttuurialan toimijoille. Työpajan tuloksena päätettiin lähteä kehittämään alueen matkailua yhteisen tarinan turvin. Tarinaksi valittiin kertomus Paanutontusta, joka pitää huolta maailmankuulusta vuonna 2005 valmistuneesta Paanukirkosta. Työpajassa ideoitiin sekä palveluita että tuotteita, joille voidaan myöntää Paanutonttu-sertifikaatti.

Tämä opinnäytetyö alkaa Paanutonttu -hankkeen esittelyllä ja jatkuu kulttuurimatkailun ja elämystalouden ominaispiirteiden esittelyllä. Työssä pyritään avaamaan kulttuurimatkailun merkitys tulevaisuuden matkailulle ja millainen merkitys matkailijalle on suomalaisella puhtaalla luonnolla ja aidoilla kulttuurielämyksillä. Kulttuuri- ja matkailualan toimijoiden toimivan ja tavoitteellisen yhteistyön varmistamiseksi on tarpeellista luoda muihinkin kuntiin monistettava toimintamalli, joka perustuu aikaisempiin yhteistoiminnallisuuden tutkimuksiin.

Työn toisena teemana on siten yhteistoiminnallisuus ja sen erityispiirteet, kuten tietoisuuden tasapuolisuuden vaatimus. Nämä teemat yhdistyvät työn lopussa esiteltävässä yksityiskohtaisessa toimintamallin kuvauksessa. Ei ole yhdentekevää, kuinka yhteistyötä herätellään näiden alojen välillä. Tässä työssä on otettu huomioon myös ryhmädynamiikan kehityskaari sekä johtajuuden merkitys.

Yhteistoiminnalliset menetelmät toimivat kynnysten madaltajina paikallisten eri toimialojen yhteistyössä. Hankkeen lopputuloksena syntyy toimintamallin lisäksi

toivottavasti uusia yhteistyön muotoja ja innostusta kehittää toimintaa jatkossa uusien kokemusten kannustamina.

1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Opinnäytetyön tavoitteena on sekä syventää ymmärrystä kulttuurimatkailusta sekä yhteistoiminnallisista menetelmistä ja luoda erityisesti paikallista kulttuurimatkailua kehittävä menetelmä, jota voidaan monistaa vaivattomasti käytettäväksi muissakin kunnissa. Tutkimus vastaa kysymyksiin: kuinka saada sekä matkailu- että kulttuurialan toimijat työskentelemään tavoitteellisesti yhdessä ja millaisin yhteistoiminnallisista menetelmin voidaan odottaa paikallisen kulttuurimatkailun kehittyvän vastaamaan tulevaisuuden matkailijoiden monia tarpeita.

Tietoperusta nojautuu muun muassa Business Finlandin ja Visit Finlandin kulttuurimatkailua koskevaan tutkimukseen, yhteistoiminnallisten menetelmien tutkimukseen, ryhmäytymisen psykologiaan ja tulevaisuuden tutkimukseen.

1.2 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto koostuu Tarinoiden matkassa – Paanutonttu –esiselvityshankkeen materiaaleista, kulttuurimatkailun kehittämistä koskevasta tiedosta ja matkailualan tulevaisuustutkimuksesta sekä yhteistoiminnallisiin kehittämismenetelmien taustoittamisesta ja sopivien menetelmien valinnasta.

Tutkimusmenetelmänä käytössä on tapaustutkimus, jossa perehdytään hankkeeseen ja siihen liittyviin ilmiöihin kuten kulttuurimatkailun eettisiin velvoitteisiin, tulevaisuuden visioihin sekä yhteistoiminnallisen työskentelyn ja ryhmäpsykologian teoriaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tässä opinnäytetyössä on seitsemän lukua, joista ensimmäinen pitää sisällään johdannon ja työn taustoituksen, tutkimuskysymykset, tutkimusaineiston sekä -menetelmän esittelyt.

Toisessa luvussa ”Kulttuuria ja matkailua” esitellään tapaustutkimuksen kohteena oleva Tarinoiden matkassa -Paanutonttu -hanke sekä sitä vetävän yhteisön, Kattilakosken kulttuuriosuuskunnan rooli yhtenä pienen paikkakunnan kulttuuritoimijana. Tässä luvussa tutustutaan myös Kärsämäkeen kulttuuri- ja matkailukohteena. Lisäksi luvussa pohditaan kulttuurimatkailun merkitystä ja mahdollisuuksia matkailun ja kulttuurin näkymiselle yleisellä tasolla, sekä millaista tulevaisuutta kulttuurimatkailulle on ennustettu.

Kolmannessa luvussa käsitellään luovaa taloutta. Siinä perehdytään elämyksen syntymekanismiin ja kuinka elämyksellisyyden mahdollisuutta rakennetaan johdonmukaisesti markkinoinnista lähtien.

Neljännessä luvussa siirrytään yhteistoiminnallisen kehittämisen äärelle ja löydetään keinoja, joilla yhteistyö kahden eri alan toimijoiden kesken saadaan yltämään tavoitteisiinsa. Luvussa pureudutaan ryhmäytymisen askelmerkkeihin ja yhteistoiminnan elämänkaareen. Tässä luvussa pohditaan myös johtajuutta ryhmänvetäjän toiminnassa sekä yhteistoiminnan mahdollisia karikon paikkoja.

Viides luku pohjustaa yhteistoimintamallia ja taustoittaa luvussa kuusi esiteltävää Tarinan matkassa -yhteistoimintamallia työpajoineen. Tässä luvussa esitellään muihinkin kuntiin monistettavissa oleva Tarinoiden matkassa -toimintamalli työpaja kerrallaan. Opinnäytetyön seitsemännessä luvussa esitellään johtopäätökset ja pohdinta.

2. KULTTUURIA JA MATKAILUA



Kattilakosken kulttuuriosuuskunta on Kärsämäellä toimiva paikallinen kulttuurialan toimija, joka osallistuu kunnan kulttuurituotantoon, ylläpitää AiR Frosterus -taiteilijaresidenssiä ja on osa- tai päätoteuttajana useissa kulttuurialan hankkeissa. Työn kirjoittaja, osuuskunnan toimitusjohtaja, on kulttuuriosuuskunnan ainoa vakituinen työntekijä, ja viimeistelee ylempää ammattikorkeakoulututkintoaan Oulun ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon ja luovan talouden opintolinjalla.

Logo: Toni Tilsala

Tarinoiden matkassa – Paanutonttu on Kattilakosken kulttuuriosuuskunnan vetämä ja Keskipiste-Leaderin rahoittama hanke, jonka pyrkimyksenä on piristää Kärsämäen alueen matkailuelinkeinoja paikalliskulttuurin tuella. Hankerahoitusta on puollettu 16 kuukauden ajalle, ja se käynnistyy toukokuussa 2021. Opinnäytetyön kirjoitusvaiheessa odotetaan vielä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) lopullista päätöstä hankkeen toteutumisesta. Varsinaista hanketta edelsi esiselvityshanke syksyllä 2020, jonka yhteydessä pidettiin työpaja Kärsämäen alueen matkailu- ja kulttuurialan toimijoille.

Esiselvityshankkeen aikana pidetyn työpajan tuloksena päätettiin lähteä kehittämään alueen matkailua yhteisen tarinan turvin. Tarina kertoo Paanutontusta, joka pitää huolta maailmankuulusta vuonna 2005 valmistuneesta Paanukirkosta. Työpajassa ideoitiin lisäksi sekä palveluita että tuotteita, joille voidaan myöntää Paanutonttu-sertifikaatti. Tarinallisuutta tukevat Kärsämäen kyläkirjat, joista löytyviä tarinoita voidaan käyttää palvelujen ja tuotteiden markkinointia suunniteltaessa. Lisäksi hankkeen aikana kartoitetaan Kärsämäen aineellinen kulttuuriperintö.

Paanutonttu on hahmo, joka päätyi kirjailija Inkeri Karvosen ja kuvittaja Ulla Vaa-jakallion lastenkirjoihin 2006 Kärämäelle vuotta aiemmin rakennetun Paanukirkon vanavedessä. Tutkimuksessa kuvatuksi hankkeeksi Paanutonttu päätyi siksi, että sen myötä kuntaan voidaan suunnitella monenlaisia lapsiperheitäkin innostavia tapahtumia ja tekoja. Se on helppo tuotteistaa ja siitä on iloa kaikille kuntalaisille lapsesta ikäihmiseen. Paanutonttu seikkailee jo nyt kirjojen lisäksi Ilkka Kuusiston säveltämässä musiikkisadussa, ja siihen voidaan luontevasti liittää monia suomalaiseseen maatalouskulttuuriin kiinteästi tai löyhästi kuuluvia tuotteita ja toimia.

Esiselvityshankkeen työpajassa syyskuussa 2020 listattiin Paanutonttuun liittyviä arvoja, kuten *puhtaus, ympäristöystävällisyys, luonnollisuus, turvallisuus, kiltteys, perinteikkyyys, laadukkuus, raaka-aineiden luonnonmukaisuus, hyvä työnjälki, huolellisuus ja huolenpito*. Näitä arvoja pidettiin tärkeinä ja erityisesti vaalittavina, jotta Paanutonttu-tuotteet ovat nimettyjen arvojen mukaisia; laadukkaita ja ympäristöystävällisiä. Yhdessä ideoitiin palveluille ja tuotteille haettavaa Paanutonttu-sertifikaattia, jonka voisi myöntää vain erillinen työryhmä. Tämä takaa Paanutonttuun liittyvien arvojen esillä pysymisen.

Tuoteideoita listattiin runsaasti, mukana niin itse tehdyt matkamuistot kuin erilaiset tervapohjaiset elintarvikkeet ja pientuottajien tekemät, hyvin säilyvät herkut. Itse tehdyt tuotteet nousivat keskusteluissa erityisesti esiin eräänlaisena maaseudun ”hidasta elämää” -kokemuksena. Innostusta herätti myös lisättyä todellisuutta käyttävä mobiilisovellus, joka ohjaisi kävijöitä Paanutontun rakentamilta seikkailupoluilta toisille. Hankkeeseen osallistuvilla henkilöillä on itsessään runsaasti ideoita ja tahtotilaa kehittää omaa aluettaan, oppia uutta ja parantaa matkailun löydettävyyttä aivan uudennlaisillakin toteutuksilla. Alkuperäinen idea Paanutontusta yhteisenä inspiraation ja tekemisen kohteena on paikalliselta maatila-matkailuyrittäjältä.

Kattilakosken kulttuuriosuuskunta on ollut pää- ja osatoteuttaja useissa kulttuuri-hankkeissa kuluneiden kymmenen toimintavuoden aikana. Tässä hankkeessa kulttuuriosuuskunnan roolit ovat päätoteuttajan ja yhteistoiminnan vetäjän rooli.

2.1 Kulttuurimatkailu

Sitran julkaisemasta artikkelista ”Näkökulmia taiteen ja kulttuurin tutkituista vaikutuksista” kulttuurin laaja määritelmä kuuluu: ”Laajimmillaan kulttuurin määritelmät kattavat kaiken inhimillisen toiminnan. Kulttuuri liitetään tällöin arvoihin, merkityksiin, perinteisiin ja elämänmalleihin. Suppeammin käsitettynä kulttuurilla viitataan lähinnä taiteeseen ja korkeakulttuuriin.” (Honkala, Nina & Laitinen, Liisa, 2017)

Kulttuuri voidaan määritellä monin eri tavoin, mutta tässä opinnäytetyössä kulttuuri-sanaa käytetään sen laajassa merkityksessä koskettamaan taiteen ja korkeakulttuurin lisäksi perinteet ja elämänmallit.

Kulttuurimatkailu tarkoittaa matkaa, jonka sisältö voi olla taiteellinen, mutta erityisesti se tuo esiin paikallista elämäntapaa ja paikallisia ihmisiä. Kulttuurimatkailun voimavaroina nähdään aineeton ja aineellinen kulttuuriperintö kuten taiteen alat, museot, taide- ja kulttuuritapahtumat sekä paikallinen elämäntapa. Suomalaisen kulttuurimatkailun sisältö voi olla esimerkiksi esittäjien osalta kansainvälinen, mutta sen ympäristö, lisäelementit ja esitystapa kertovat tai saavat vaikutteensa suomalaisuudesta.

Kulttuurimatkailu voidaan nähdä jopa elämänmuutokseen johtavana uusina oivalluksia mahdollistavana kokemuksena. ”Kulttuurimatkailussa tuotetaan alueellisia ja paikallisia kulttuurin voimavaroja arvostaen matkailutuotteita ja -palveluja ja tarjotaan niitä liiketoiminnallisin perustein. Tavoitteena on luoda elämyksiä ja mahdollisuus tutustua näihin kulttuurisiin voimavaroihin, oppia niistä tai osallistua niihin. Näin vahvistetaan ihmisten identiteetin rakentumista, sekä oman että muiden kulttuurien ymmärrystä ja arvostusta.” (Business Finland).

Edellä mainitut Business Finlandin kirjaamat tavoitteet tuntuvat tärkeiltä nyt, kun kulttuurisesta omimisesta keskustellaan paljon. Paikallisen kulttuurin arvostaminen tarkoittaa sitä, että siitä ei tehdä viihdettä ulkopuolelta, sen ominaispiirteille ei naureskella, sen tuotteita ei plagioida eikä kaupallisteta ilman yhteisön omaa suostumusta. Erityisen tärkeää tämä on puhuttaessa vähemmistökulttuureista,

mutta koskee yhtä lailla kaikkea ihmisen toimintaa. Peruslähtökohdan tuleekin olla se, että kaikessa kulttuurisessa matkailu toiminnassa pyritään arvostamaan, eettisesti kestävään lähestymistapaan.

Kulttuurimatkailuun liittyy vahvasti pyrkimys elämyksellisyyteen ja siksi on luontevaa puhua kulttuurimatkailusta myös elämystaloutena.

2.2 Kulttuuri Kärsämäellä

Asukasluvultaan pienen Kärsämäen kunnan vilkas kulttuurielämä koostuu mm. nuorten nykytaiteilijoiden Ars Kärsämäki -näyttelystä, Musiikkia Paanukirkossa – tapahtumasta sekä heinäkuun alun Kärsämäki-päivistä, sekä lukemattomista yhden päivän mittaisista tapahtumista. Alueella toimii lisäksi AiR Frosterus –taiteilijaresidenssi, jonka yhtenä tavoitteena on tuottaa yhteisöllisiä taidekokemuksia sekä paikalliselle väestölle että matkailijoille.

AiR Frosterus –taiteilijaresidenssin taiteilijoilta toivotaan jotain yhteisöllistä panostusta alueen yhteisölle. Se voi olla näyttely, konsertti, nojatuolimatka taiteilijan omaan ympäristöön tai vaikkapa panostus virtuaaliresidenssitoimintaan airfrosterus.org -sivustolla. Nämä kotimaisten ja kansainvälisten taiteilijoiden esittäytymiset ovat tarjonneet kärsämäkisille laadukkaita taidekokemuksia vuosien ajan.

Paikallisista nähtävyyksistä vetovoimaisin on kuitenkin Sampo Lassilan suunnittelema Paanukirkko (kuva 1), joka rakennettiin 2000-luvun alussa talkoovoimin käyttäen 1700-luvun materiaaleja ja metodeja. Paanukirkko onkin mainittu yhdeksi Suomen kiinnostavimmista kirkoista. Tähän kirkkoon mahtuu yleisöä varsin vähän, mutta sen akustiikka imartelelee akustisia konsertteja. Tunnelma kirkossa on intiimi ja harras. Kirkko on avoinna vain erillisestä sopimuksesta ja sen esittely on maksullinen.

Kärsämäen kokoaan suurempi panostus kulttuuriin näkyy myös kunnan roolissa kulttuurityön vaalijana. Kulttuurimyönteisyys tarkoittaa toimivaa yhteistyötä viranomaisten ja tapahtumajärjestäjien kesken, se on kunnan johdon innostunutta läsnäoloa ja esimerkiksi kulttuuriosuuskunnan toiminnan tukemista muutoinkin kuin taloudellisesti. Yksinkertaisesti voisi sanoa, että Kärsämäen kunta näkee kulttuurin arvon muutoinkin kuin sanojen tasolla. Koulujen kulttuurikasvatussuunnitelman päivittäminen ja kulttuurihyvinvoinnin ottaminen mukaan hyvinvointisuunnitelmaan ovat tärkeitä tienviittoja, jotka auttavat kuntalaisia kulttuurin monenlaisien hyvinvointivaikutusten äärelle. Samalla lisätään matkailijoiden mahdollisuuksia kohdata paikallista, kotimaista ja kansainvälistä taidetta yllättävissäkin kohteissa ja kohtaamisissa.

Suomen keskipisteessä sijaitseva Kärsämäen kunta on liikenteellisestikin mielenkiintoinen piste kartalla. Kärsämäen keskustassa Helsingistä kohti Oulua kulkeva Nelostie risteää Kokkolasta Kajaaniin kulkevan 28-tien.

2.3 Matkailijan Kärsämäki

Kärsämäki on alueena maaseutuvoittoinen, aktiivinen kunta, jossa asukkaita on noin 2 500. Majoituspalvelua tarjoaa viisi yritystä, jotka osallistuvat tähän hankkeeseen.

Vierailijat ovat yleensä ohikulkumatalla, ja pistäytyvät Kärsämäellä joko kahvilla tai syömässä, kenties nukkumassa yhden yön. Kunnassa on Paanukirkon lisäksi varsin vähän tarjontaa satunnaiselle matkailijalle, eikä Paanukirkkoonkaan pääse sisälle kuin maksullisesta esittelystä erikseen sopien. Tähän toivotaan muutosta niin matkailualan toimijoiden kuin kulttuuriväenkin toimesta. Kuinka saada matkailijat kiinnostumaan Kärsämäestä etukäteen ja viettämään siellä aikaansa tai majoittumaan kunnassa lomasesonkien ulkopuolella?

Kärsämäen positiivisia puolia on helppo julkinen saavutettavuus. Esimerkiksi linja-autot kulkevat keskustaaajaman läpi useamman kerran päivässä. Keskustan

alueella on useampi majoitusalan yritys, jotka voivat ottaa vastaan joukkoliikennettä käyttäviä ”reppureissaajia”. Kauempana toimivat yrittäjät ovat valmiita kuljettamaan asiakkaita tarvittaessa keskustajamasta omaan kylään.

Kärsämäellä on myös runsaasti puhdasta, hiljaista luontoa ja maatiloja, joilla on vielä koettavissa ei-urbaani elämänmuoto. Paikkakunnalla on laavuja ja valmiita vaellusreitistöjä, joista tietoa saa mm. kirjastosta. Haasteena on saada kaikki tämä tuotettua matkailijoille helposti löydettävään ja koettavaan muotoon. Olenaista on Kärsämäen tietojen löydettävyyden parantaminen internetissä. Matkapäätöstä ja matkareittiä voidaan suunnitella hyvinkin huolellisesti kuukausia ennen matkaa, ja tällöin kulttuurimatkailualan toimijoiden helppo löydettävyys ja johdattelu kohti elämyksellisyyden toteutumista on erittäin tärkeää.

Kärsämäen matkailupalvelujen kysyntää pyritään hankkeessa lisäämään kehittämällä matkailua innovatiivisempaan ja yhteistoiminnallisempaan suuntaan. Vakiintuneiden matkailualan toimijoiden sekä kulttuuritoimijoiden yhteistyön lisääminen ja kehittäminen parantaa myös paikallisen väestön mahdollisuuteen nauttia kulttuurin hyvinvointivaikutuksista.

Matkailun tulevaisuuteen vaikuttavat monet erilaiset tekijät pandemiatilanteesta ilmastonmuutoksen hillitsemiseen ja kestäväns kehityksen valintojen vakiintumiseen. Maailmalla keskiluokan kasvaminen ja hyväosaisuuden lisääntyminen kasvattavat myös kiinnostusta matkailua kohtaan. Emme voi ohittaa olankohautuksella kysymystä siitä, miten kehittää paikallista kulttuurimatkailua ottamaan huomioon nämä globaalit kysymykset.



Kuva 1. Paanukirkko, Kärsämäki. Kuva Susanna Salokannel, 2020.

2.4 Matkailun tulevaisuuden näkymiä

Ilmastonmuutos koskettaa myös matkailualaa: liikkuminen ja matkustaminen tuottavat runsaasti kasvihuonekaasupäästöjä. Matkailun (sisältäen matkustuksen, majoittumisen, ruokailun ja ostokset) on todettu aiheuttavan noin 8 prosenttia kaikista ihmisen tuottamista kasvihuonekaasupäästöistä, joten kyseessä on suuri rasite ympäristölle. (Hiltunen, 2020, s. 17) Matkailijoista 55 % on entistä ympäristötietoisempia ja tiedostavat matkailun aiheuttaman haitan ilmastolle. Tällä saattaa olla vaikutusta pitkän matkan matkailuun. Toisin sanoen lähimatkailun osuus kaikesta matkailusta saattaa nousta. Tästä on ollut viitteitä vuosien 2020–2021 pandemian aikana, kun matkailua on jouduttu rajoittamaan globaalisti. Kotimaan kohteiden kiinnostavuus on kasvanut, mutta niistä ei olla valmiita maksamaan samoja summia kuin kansainväliset matkustajat.

Suomen puhtaalla ilmalla, vedellä ja luonnolla voi olla tulevaisuudessa entistä suurempi merkitys kansainvälisille matkailijoille, ja miksei kotimaisillekin. Lähi-matkailu toipunee pandemiasta kaikkialla ensimmäisenä. Vastuullisuus, kestävä kehitys ja ilmastoviisaus ovat megatrendejä, jotka kannattaa pitää mielessä poh-tiessa matkailun tulevaisuutta.

Lähimatkailua voi harrastaa omassa kylässä, kunnassa ja kaupungissa. Viikon-loppuloma oman kylän maatilamajoituksessa voi tarjota hengähdystauon arkeen siinä missä lomakohde pidemmän matkan päässä. Matkailuna voi pitää sitäkin, että poikkeaa normiarjesta. Koronapandemia on osoittanut, että lähimatkailu on mahdollista. Matkaaja haluaa voida tehdä mobiilisti kaiken varauksesta palaut-teen antamiseen. Hän hakee aitoutta, henkilökohtaiselta tuntuva ja juuri hänelle räätälöityä sisältöä. Kotimaisille asiakkaille räätälöitäviä paketteja voivat olla eri-laiset rentoutumis- tai aktiivisuuslomat. Näiden sisältöjen tuottamisessa kulttuu-rialan osaajat ovat eteviä.

Luovan talouden tiekartta –julkaisussa Petra Tarjanne toteaa, että “uusi arvon-luonti korostaa asiakkaan kokemusta ja arvoja. Elämän laatu ja merkityksellisyys, yksilön kokema hyvinvointi tai arjen toimivuus ovat tekijöitä, joista olemme val-miita maksamaan hiukan enemmän. Yrityksissä täytyy oppia tunnistamaan ja tuottamaan niitä tunne- ja elämyskokemuksia, joita asiakkaat edellyttävät. Arvon muodostus tapahtuukin enenevässä määrin asiakasrajapinnassa. Tämän logii-kan ymmärtäminen on yhä tärkeämpi tekijä kasvun kannalta.” (Tarjanne 2020, 13.)

Digitalisaatio on tuonut uusia mahdollisuuksia mm. markkinoinnille. Matkailija on saattanut tutustua kotonaan tulevaan kohteeseen perusteellisesti ja odotukset matkalle ovat suuret. Tiedon määrä, innostavuus ja avoimuus sekä saavutetta-vuus yhdistettynä matkasuunnitelman toteuttamisen helppouteen ovat avainase-massa. ”Tekoäly, big data ja ennustavat algoritmit mahdollistavat myös sen, että matkailutuotteita on helpompi räätälöidä ostajan tarpeisiin, ja algoritmit osaavat jo ennakolta arvioida sitä, minkälaisia palveluita kuluttaja tarvitsee.” (Hiltunen, 2020, 31.) Data-analyysi ja sen mukaisesti tehdyn palvelutarjonnan kohdentami-nen tulee epäilemättä nousemaan yhdeksi menestystekijäksi tulevaisuudessa.

Virtuaalimatkailu on vielä kovin teknistä, eikä matkailijan kannalta riittävän autenttista. Digiloikka on kuitenkin hyvä tehdä tulevia aikoja varten. Esim. virtuaaliesittelyn tekeminen omasta majoitustoiminnasta, sen ympäristöstä ja ihmisistä sekä alueen mahdollisista kulttuurielämyksistä auttaa matkan suunnittelussa ja eläytymisessä mahdollisiin uusiin kokemuksiin.

Markkinoinnin osalta resurssiviisaus näkyy siinä, että ei yritetä näkyä kaikilla kanavilla samalla sisällöllä, vaan valitaan kanavat sen mukaan, keiden arvelee olevan potentiaalisia asiakkaita ja mikä kanava tavoittaa heidät parhaiten. Esimerkiksi verkkonäkyminen vie aikaresursseja, joten asiakkaiden onnistuneiden matkatarinoiden jakaminen vähentää markkinoinnin ideointiin ja toteutukseen tarvittavaa aikaa. Samalla tiedetään, että vertaisverkon suositukset ovat yksi uskottavimmista päätökseen vaikuttavista tiedonlähteistä. Ennen puhuttiin puskaradiosta, mutta nykyään ne on korvautuneet pitkälti sosiaalisen median verkostoilla.

Markkinoinnissa **tarinallistamisella** on oma tärkeä roolinsa. Tarinan avulla voi kertoa, miksi Suomessa saunakulttuuri tai esimerkiksi erämaaosaaminen ovat edelleen erityisen tärkeitä. Paikallishistoria toimii siltana suurempaan historian kertomukseen, joka toivottavasti koskettaa myös kuulijaa. Tarinat myös auttavat saamaan kohteesta irti enemmän kuin vain kävelemällä paikan läpi. On kuitenkin muistettava, että syvempi kulttuurinen ymmärrys syntyy vasta, kun matkaillessa kohtaa paikallisia. Näille kohtaamisille on hyvä luoda mahdollisuuksia, sillä uuden asian oppiminen ja elämys uuden äärellä voi johtaa matkailijan jopa elämänmuutokseen.

Uusien palveluiden ideoinnille ja hiljaisten signaalien kuuntelemiselle kannattaa varata aikaa. Seuraava idea on napattu Asiaa kulttuurimatkailusta! -keskustelusarjasta: ”Museokortin kohteiden ympärille kannattaisi koota paikalliset luontokohteet, kahvilat ja muut nähtävyydet, jotka voisivat olla tavoitettavissa museokortilla”. (Markkola, Uusi-Rauva, Kylänen, Raatikainen, Rusanen, Aittokoski, Hiltunen, Kumara & Kemi 2020.) Helposti omaksuttavat tärpit ovatkin tulevaisuuden matkailijalle tärkeitä. Ne ovat aihealueita, joiden ympärille tehdään sisältöä. Täl-

lainen tärppi voi olla esimerkiksi räätälöity taideloma, jolloin matkailija pääsee tutustumaan Kärämäellä asuviin ja työskenteleviin taiteilijoihin sekä näiden pitämiin työpajoihin. Tärppi voi olla myös "Paanutontun jalanjäljissä", joka vie matkailijan suunnitellulle reitille Kattilakosken kuohujen ääreltä Paanukirkolle, Pappilaan ja sieltä Suomelan leirintäalueelle muodostuvalle seikkailupolulle. Matkalla pysähdytään lounaalle, ja käydään Engelin suunnittelemaalla uudella kirkolla. Samalla kuullaan tarinoita joko elävien ihmisten kertomana tai esimerkiksi kännykästä kuunnelmaa kuunnellen.

Kulttuurielämyksen tuotteistaminen, esimerkiksi live like a local -illallinen paikallisen perheen kanssa, vastaa yhteisöllisen toiminnan tarpeeseen. Suomeen tulevat matkailijat ovat avoimia erilaisille elämyksille. Täällä kaikki on astetta eksoottisempaa vähän rouheammassa muodossa. Kulttuuri uusissa ympäristöissä voi myös saada kokeilemaan jotain ihan uutta. Revontulet, hiljaisuus, ihmisten vähyys, väljyys, puhdas ilma, jopa saunan sytyttäminen ja puun käsitteleminen tekevät Suomesta ja suomalaisuudesta erityislaatuisen kokemuksen kansainväliselle vieraille.

"Nykyamatkailijaa kiinnostavat osallistavat aktiviteetit, joissa matkailija itse on oman elämyksensä ja kokemuksensa luoja. Osallistavissa taide- ja kulttuurielämyksissä matkailija on muutakin kuin passiivinen objekti. Itse tekeminen, osallistuminen ja heittäytyminen voivat parhaimmillaan tarjota syvän kokemuksen ja ikuisen muistijäljen." (Hook, Markkola, Sydänmaalakka 2021, 5.)

Kulttuuritapahtumien vienti kauniisiin luontokohteisiin, kuten Kuhmon kamarimusiikkijuhlat, on kävijälle todellinen elämys itsessään. Kuhmossa markkinahumu on viety pois konserttialueen viereltä, jotta tapahtuma säilyttää oman ainutlaatuisuutensa; Aitous ja puhtaus, väljyys sekä alkuperäisyys ovat Suomen ja suomalaisen kulttuurin valtteja. Suomi onkin profiloitumassa kestävä kehityksen matkailumaaksi. Yhteisöllinen toiminta on huomattu nousevaksi trendiksi.

Yhdeksi megatrendiksi voidaan nimetä myös **ikääntyminen**, joka nostaa esiin esteettömyyden tarpeen ja hyvinvointimatkailun. Kaikenlainen terveysmatkailu

tulee skenaarioiden mukaan kasvamaan. Siksi on syytä pohtia, onko suomalainen sauna esteetön. Laskeutuuko kiuas tarvittaessa lattiatasolle? Tai mitä muita esteettömyyden elementtejä pitää ottaa huomioon. Entä miten ekologisuus toteutuu kulttuurimatkailutoiminnassa? (Markkola ym. 2020)

2 LUOVA ELÄMYSTALOUS

Puhuttaessa kulttuurimatkailusta puhutaan myös luovasta elämystaloudesta, joka on sidoksissa majoituspalvelua tarjoavan tahon toimintaympäristöön. Jotta paikallinen kulttuuri näkyisi matkailussa laadukkaasti, majoituspalvelun kannattaa tehdä yhteistyötä paikallisten kulttuurialan toimijoiden kanssa. Yhteistyön pitää olla joustavaa, luotettavaa ja sujuvaa, jotta paikallinen liiketoiminta on aidosti kilpailukykyinen myös kansainvälisillä markkinoilla. Kyse on pohjimmiltaan asiakkaan kokemasta laadusta ja luotettavuudesta.

Business Finlandin kulttuurimatkailua käsittelevässä Asiaa kulttuurimatkailusta! -keskustelusarjassa käsitellään ehtoja, joita kilpailukykyinen liiketoimintaekosysteemi tarvitsee kunnallisella tasolla. Yksi olennainen kysymys on yhteistyöhankkeen vetäjän löytäminen. Mikä taho kunnassa on sellainen, jolla on resursseja lähteä rakentamaan yhteistyötä majoitusalan yrittäjien ja kulttuurialan toimijoiden kesken? Joissakin kunnissa se voi olla elinkeinoista vastaava taho, toisaalla kulttuuritoimija. Kärsämäellä tämä veturin rooli sopii Kattilakosken kulttuuriosuuskunnalle, jolla on aikaisempaa hankeosaamista sekä ymmärrystä majoitustoiminnasta. Kulttuuriosuuskunta pystyy hakemaan hankerahoituksia ja johtamaan hankkeita, ja sillä on toimivat suhteet sekä kuntaan että alueen yrittäjiin ja laajempiinkin verkostoihin.

Aidon yhteistyön edellytykset matkailu- ja kulttuurialan toimijoiden välillä ovat olemassa, sillä pienessä kunnassa lähes kaikki ihmiset ovat tuttuja toisilleen jo entuudestaan. Paikallisuuden ja pitovoiman merkitys syntyy, kun paikkakunnan kulttuuritarjonta vetää uusia kävijöitä ja matkailualan toimijan pystyvät vastaamaan haasteeseen. (Markkola ym. 2020.) Esimerkkinä tästä ovat Kaustisen kansanmusiikkijuhlat, jotka ovat pienen kunnan yhteinen panostus ja tuottavat vuosittain runsaasti oheistuottoja niin majoitukselle kuin kaupallekin. Savonlinnan oopperajuhlat toimivat toisena hyvänä esimerkkinä matkailun ja kulttuurin onnistuneesta yhteistyöstä. Vaikka Kärsämäelle ei syntyisi yhtään uutta kulttuuritapahtumaa, jo nykyinen kulttuuritarjonta voi olla matkailijalle aidon tuntuinen ja todellinen elämys.

Toimivassa kulttuurimatkailun ekosysteemissä on yrityksiä ja yhteisöjä, jotka tekevät yhteistyötä, vaikka hoitavat oman tonttinsa palvelutuotannossa. Esimerkiksi tapahtumatuotantoa ja markkinointia voidaan ja kannattaakin tehdä yhteistyössä. Ajoissa saatava riittävä tieto on tärkeää yhteismarkkinointia ajatellen. Toimialojen välinen yhteistyö syntyy kun, jokainen tekee oman osuutensa ja siten edistää yhteistä tavoitetta. Merkittävää on myös toimijoiden välisen luottamuksen ja tuttuuden kasvattaminen. Kun voidaan yhdessä keskustellen sopia aikatauluista ja toteutuksista, asiat tulevat hoidetuksi ja niistä muistetaan kertoa myös eteenpäin.

Kilpailu matkustajista on globaalia, joten kilpailukeinojen pitää olla hyvin suunniteltuja. On sitten kyse pienestä tai suuresta tapahtumasta, on luotava ja ylläpidettävä toimintamalli, jonka askelmerkit pitävät huolen tiedon kulkeutumisesta riittävän aikaisin sekä viranomaisille että yhteistyökumppaneille. Tämä ennalta luotu toimintamalli myös helpottaa tapahtumien tuottajan työtä. Vuosikellon täydentäminen yhdessä ja sen jakaminen yhteistyökumppaneille on yksi hyvä keino jo tutuksi tulleiden tapahtumien tuotannossa.

Helposti muistettavien ja toimivien prosessien luominen on tärkeää. ”Viranomaislupien koordinointi yhdeltä luukulta tai jopa saman pöydän äärestä helpottaisi kaikkien ymmärrystä paikallisten kulttuuritapahtumien tuottamisesta” (Markkola ym. 2020.)

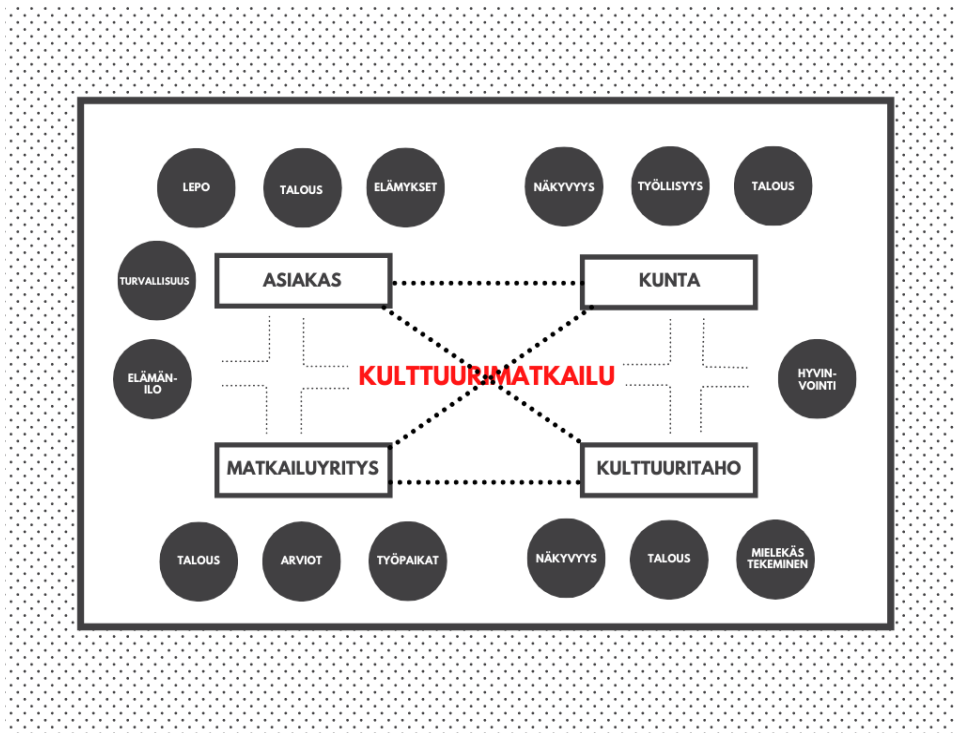
Sanna Tarjanne kirjoittaa kirjassaan ”Elämystuottajan käsikirja”, että ”luovat alat ja laajempi luova talous synnyttävät tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat uuden arvonluonnin haasteeseen. Arvon luonnin uudessa aallossa yritykset pyrkivät siihen, että niiden toiminnan tuloksena syntyy aina taloudellisen, funktionaalisen ja emotionaalisen arvon lisäksi laajempaa kulttuurista ja sosiaalista arvoa.” Tämä tapahtuu Tarjanteen mukaan usein avoimien toimintamallien ja yrityksen rajat ylittävän yhteistyön avulla. Hänen mukaansa myös palvelullistuminen eli tuotteiden ja prosessien muuttuminen ja muuttaminen palveluiksi tapahtuu yli toimialarajojen. (Tarjanne 2020, 14.) Tämä onkin suora vastaus kysymykseen mihin yhteistyötä tarvitaan.

Elämys kokemuksena

Vetovoimainen matkailuelämys on räätälöity, uniikki henkilökohtainen kokemus, jonka luominen massabisneksenä on tuottavaa myös toteuttajalle. Elämystä ei voi pakottaa, mutta sen kokemisen voi mahdollistaa ottamalla huomioon kokijan tarpeet.

Oheisen kuvan (kuva 2) avulla kirjoittaja pyrkii osoittamaan eri tahojen tarpeita, joihin yhteistyöllä voidaan vastata. Majoituspaikkaa etsivän asiakkaan tarpeita ovat arjesta irti pääsemisen, turvallisuuden tunne (fyysinen ja psyykkinen) sekä lepo, taloudellisuus ja elämykset. Matkailualan yrittäjän näkökulmasta talous, palvelun saamat arviot ja ylläpidetyt työpaikat ovat keskiössä ja toki suhteessa toisiinsa. Tämän päivän asiakkaat lukevat mielellään vertaisarvioita ja tekevät valintojaan niiden pohjalta. Mikäli arviot ovat hyviä, myynti on hyvää ja talous vakaata. Tämä mahdollistaa vakituisten työntekijöiden palkkaamisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen eli pysyvän ja luotettavan henkilökunnan saamisen.

Kunnalle kulttuurimatkailu tuo positiivista näkyvyyttä, parantaa kunnan työllisyyttä ja taloutta kahdellakin eri mekanismilla. Toisaalta parantuva työllisyys lisää verotuloja, mutta matkailijat käyttävät alueen muitakin palveluita. Matkailun osuus bruttokansantuotteesta oli 2,7 prosenttia vuonna 2018 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Kulttuuritaholle yhteistyö tuo lisää näkyvyyttä, uusien, mielekkäiden toimintojen toteuttamista ja parantaa taloutta.



Kuva 2: Eri tahojen syyt olla mukana kulttuurimatkailun yhteistoiminnassa.
Susanna Salokannel

Kahden eri lähtökohdista tulevan alan haasteena on siiloutuminen, vain omien asiakkaiden ja oman alan kumppaneiden kanssa seurusteleminen. Lisäksi omassa kulttuurissamme vahvasti elävä kynttilän pitäminen vakan alla ja “ei tarte auttaa” -asenne muodostavat haasteen yhteistyölle. Hankkeen kannalta onkin tärkeää tukea mukana olevia henkilöitä tunnistamaan oman yrityksen ja toiminnan erityispiirteet sekä huomaamaan yhteistyömahdollisuudet sekä niistä koituvan hyödyn, joka voi olla suurempi kuin oman tuloksen paraneminen. (Markkola ym. 2020)

Vetovoimainen matkailuelämys on räätälöity, ainutlaatuinen ja henkilökohtainen kokemus, jonka luominen massabisneksenä on tuottavaa myös toteuttajalle. Elämystä ei voi pakottaa, mutta sen kokemisen voi mahdollistaa ottamalla huomioon kokijan tarpeet. Tarssanen kuvaa kirjassaan elämyskolmiota (kuva 3) seuraavasti:

Elämyskolmio-mallin pystyakselilla on kuvattu asiakkaan kokemuksen rakentuminen kiinnostuksen heräämisestä kokemiseen, koetun tietoiseen prosessointiin ja edelleen tunnepitoiseen elämykseen, joka johtaa muutokokemukseen. Hyvässä ja toimivassa elämystuotteessa kaikki edellä

kuvatut elämyksen peruselementit ovat mukana jokaisella kokemisen tasolla.

Motivaation tasolla asiakkaan kiinnostus herätetään esimerkiksi markkinoinnin ja samalla luodaan odotukset tuotetta kohtaan. Mahdollisimman monen elämyskriteerin tulisi täyttyä jo motivaation tasolla. Tämä edellyttää markkinoinnilta yksilöllisyyttä, moniaistisuutta aitoutta ja vuorovaikutuslisuutta ja tarinaa unohtamatta.

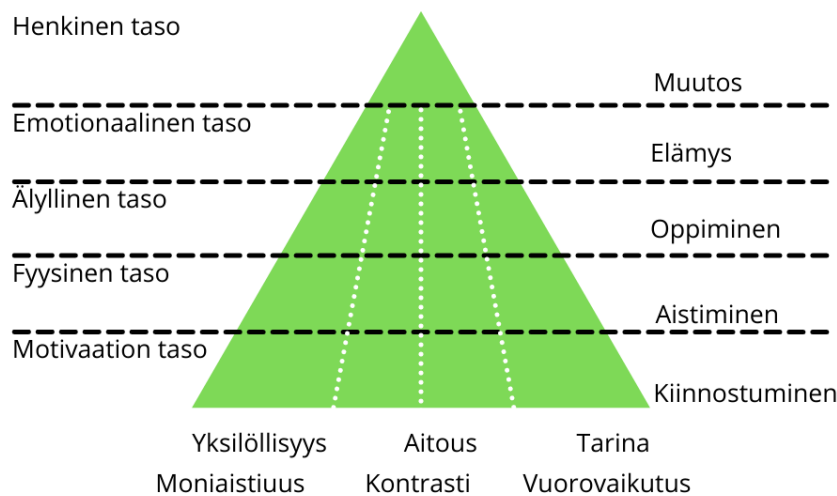
Fyysisellä tasolla asiakas kokee ja tiedostaa tuotteen eri aistiensa kautta ollessaan paikalla. Aistimusten avulla tiedostetaan, missä ollaan, mitä tapahtuu ja mitä tehdään. Hyvä tuote takaa miellyttävän ja turvallisen kokemuksen; ei ole liian kylmä, kuuma, nälkä, jano, tai vessahätä fyysisestä vaarasta puhumattakaan. Poikkeuksena edelliseen ovat niin sanotut extreme-elämykset, joissa kuoleman tai loukkaantumisvaaran kokeminen ja siitä selviäminen kuuluvat olennaisena osana kokemukseen, vaikka todellista vaaraa yleensä pyritään välttämään. Fyysisellä tasolla mitataankin tuotteen tekninen laatu.

Älyllisellä tasolla prosessoidaan ympäristön antamia aistiärsyksiä ja toimitaan niiden mukaan, opitaan, ajatellaan ja sovelletaan saatua tietoa. Mielipiteitä muodostuu, kun älyllisellä tasolla päätetään, ollaanko tyytyväisiä koettuun vai ei. Hyvä tuote tarjoaakin kokijalle oppimis- tai harjaantumiskokemuksen, mahdollisuuden oppia jotakin uutta, kehittyä ja saada uutta tietoa joko tiedostetusti tai tiedostamatta.

Varsinainen elämys koetaan emotionaalisella tasolla. Yksilöiden tunnereaktioita on kuitenkin vaikea ennustaa ja hallita. Mikäli tuote on tähän saakka ottanut hyvin huomioon kaikki elämyksen aiemmin luetellut peruselementit, on hyvin todennäköistä, että asiakas kokee positiivisen tunnereaktion; iloa, riemua, onnellisuutta, onnistumisen tai oppimisen iloa, voiton riemua, liikutusta – jotakin sellaista, jonka yksilö kokee merkitykselliseksi.

Henkisellä tasolla elämyksen kaltainen positiivinen ja voimakas tunnereaktio saattaa johtaa jopa henkilökohtaiseen muutuskokemukseen, joka johtaa melko pysyviin muutoksiin subjektihenkilön fyysisessä olotilassa, mielentilassa tai elämäntavassa. Tällöin yksilö kokee muuttuneensa ja kehittyneensä ihmisenä tai omaksuneensa jotakin uutta osaksi persoonansa. Elämyksen kautta voi omaksua uuden harrastuksen, ajattelutavan tai löytää itsestään uusia voimavaroja. (Tarssanen 2009, 15–16.)

ELÄMYSKOLMIO



Kuva 3: Elämyskolmio Sanna Tarssasen mukaan. Susanna Salokannel

Tällaisten uniikkien palvelukokemusten suunnittelua ja toteuttamista varten Business Finland on luonut Matkailija 2030 –skenaariossa eri asiakastyypeille soveltuvia asiakaskortteja, joiden avulla elämyspaketteja voidaan suunnitella. On kuitenkin ymmärrettävä, että kaikki matkailualan toimijat eivät voi tyydyttää kaikkien matkailijoiden mieltymyksiä:

Useammissa matkailija 2030 –skenaarioissa korostuivat yksilölliset, uniikit kokemukset, vastuullisuus arvovalintoina sekä virtuaalisuus. Myös hyvinvointi ja turvallisuushakuisuus tulivat esille tulevaisuuden kysynnän moottoreina. Erityisesti virtuaalisuus ja turvallisuus osana matkailupalveluita voisivat synnyttää uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisille matkailuyrityksille, mutta miten näiden ilmiöiden mukanaan tuomat mahdollisuudet muutetaan Suomen matkailun tulovirroiksi; millaisella ansaintalogiikalla virtuaalipelaaja *Gerald the Gamer* (ryhmä 1) tai turvallisuushakuinen *Veera Varovainen* (ryhmä 2) mahdollistavat matkailuyrityksille kannattavan liiketoiminnan?

Joidenkin skenaarioiden mukaan kuluttajat yhdistävät sujuvasti työskentelyä ja vapaa-aikaa, esimerkkinä *Hybridihedonisti* (ryhmä 4). Toisille, kuten *Salla Sulautujalle* (ryhmä 3), matkailu merkitsee eskapistista pakoa arjesta, aitoja kohtaamisia ja digipaastoa. Myös perinteisempi, *Terttu Tuomiokirkon* (ryhmä 5) kaltainen massamatkailija, on edelleen olemassa vuoden 2030 skenaarioissa.

Vastuullisuus puhutti paitsi kysynnän osalta, esimerkkinä *Responsible Traveller* (ryhmä 6), myös matkailupalveluiden tuotannon näkökulmasta:

miten tuottaa palveluita taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kestävästi myös niille matkailijasegmenteille, kuten *Luksusindividualistille* (ryhmä 4), joille kestävyys itsessään ei tuo lisäarvoa?” (Business Finland 2020.)

Kärsämäenkään matkailualan toimijat eivät yksinään voi tarjota kaikille kaikkea, joten on hyvä tunnistaa omat erityisyydet ja löytää se kohderyhmä tai ne kohderyhmät, jotka luontevasti istuvat omaan toimintaan. Erikoistuminen auttaa myös jokaista toimijaa kilpailutilanteessa, jotta kilpailua ei syntyisi niinkään saman kunnan toimijoiden kesken, vaan pikemminkin yhdessä kilpailtaisiin asiakkaista muiden alueen toimijoiden kanssa. Alueen kulttuuri- ja tapahtumatoimijat puolestaan pystyvät tuottamaan kullekin matkustajaryhmälle potentiaalisia elämyksiä, kun tarve tällaiselle toiminnalle sanoitetaan ja osoitetaan.

Entä jos paras matkamuisto ei olisikaan viiden tähden illallinen vaan jokin oivallus tai oppiminen, joka voi johtaa henkilökohtaiseen kehittymiseen? Palveluntarjoaja olisi muutokseen johtaja ja tuote olisi tällöin asiakkaan omaa kehittymistä tukeva. Esimerkiksi oppiva matkailu voisi olla esimerkiksi talkoisiin osallistuminen tai jokin muu itselle uuden yhteisön hyväksi tehtävä asia, jossa itse pääsisi oppimaan uutta ja saisi irti omasta arjesta. Sitä voi olla marjastaminen, sienestäminen tai vaikkapa pellavan käsitteleminen korjuusta langaksi. Elämys voi koostua hyvin erilaisista asioista matkustajan omista arvoista riippuen. Jo pelkkä luonnon hiljaisuus, talvinen tähtitaivas tai matka lähinavetalle maidonhakuun voi olla suuri elämys maailman metropoleista saapuville. Kysymys kuuluukin, osataanko omaa elinpiiriä arvostaa potentiaalisena eksoottisena elämyksenä muualta tulevalle matkaajalle?

Miten matkailuelämyksistä tehdään kestävää liiketoimintaa? Kannattavan ja kestävän liiketoiminnan luominen on haaste. Vaikka on sisällöltään hyvää palvelua (kuten museo), sen rinnalle ei välttämättä synny muita kannattavia palveluita (esim. kahvilamyymälä museon yhteyteen). Ympärivuotinen palvelu syntyisi parhaiten luovien kulttuurialojen kanssa yhteistyössä. Kannattavuus syntyy yhteistyöstä.

Koska elämys on subjektiivinen käsite, joka syntyy tunteen tasolla, pitää alueellisen tarjonnan olla monipuolista. Vapaa-aika on globaalia miljoonabisnestä, jossa riittää jaettavaa monelle. Elämystalous koostuu monenlaisista elämyksistä: On lavastettuja, disneymäisiä elämyksiä. On myös tee se itse -elämyksiä, joissa kokija on myös tekijä. Näiden lisäksi vielä yhdessä rakennettuja, kanssatuotettuja elämyksiä. Ihmisillä on tarve olla subjektiivisia, aktiivisia tekijöitä, eikä passiivisia kokijoita. Aidot elämykset syntyvät, kun fyysiset ja järjellä käsiteltävät kokemukset koskettavat tunteita. Elämyksiä toteuttavien on jätettävä liikkumavaraa myös yllättäville kokemuksille. (Markkola ym. 2020.) Kärsämäellä lavastetut elämykset kuulostavat keinotekoisilta, mutta illallinen leiritulen äärellä, konserttisarja Paanukirkossa tai viikonlopun mittainen hevosvaellus laavulta toiselle voisi täyttää monen matkailijan elämyksellisen kokemuksen tarpeet.

Kulttuurimatkailun kehittäminen tulevaisuuden matkailijoita varten vaatii herkkyyttä kuunnella eri toimijoiden toiveita sekä kokemuksia, kannustaa luomaan yhteisiä tavoitteita ja tukea yhteisen vision syntymistä. Seuraavassa luvussa käsitelläänkin yhteistoiminnallisuutta, ryhmähengen syntymistä ja hankevetäjältä toivottavaa johtajaosaamista.

3 YHTEISTOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN

Tarinan matkassa – Paanutonttu -hankkeessa pyritään tietoisesti kehittämään Kärämäen alueen kulttuurimatkailua osallistamalla kehitystoimintaan kaikki matkailu- ja kulttuurialan toimijat saman arvoisina ja yhtä merkittävänä osallisina ja osallistujina. Yhteistoiminnallisuus valikoitui hankkeen toimintatavaksi, koska se nähdään positiivisen muutoksen mahdollistajana tilanteessa, jossa tuodaan yhteen kaksi paikallista tahoa, joilla ei ole juurikaan kokemusta toistensa kanssa toimimisesta ja joiden toiminnan lähtökohdat ovat hyvin erilaiset.

Hankkeen esiselvitysvaiheen työpajaan osallistui edustajat kolmesta alan majoitustoimijasta sekä kunnan, kuvataideyhdistys Elsuupan, Kattilakosken kulttuuri- osuuskunnan, Paanukirkon kannatusyhdistyksen ja Musiikkia Paanukirkosta -yhdistyksen edustajat. Lisäksi paikalla oli paikallislehden toimittaja. Alkavan hankkeen kannalta on tärkeää saada mukaan kaikki alueen matkailualan sekä kulttuurialan toimijat. Kun asioita tehdään yhdessä saman päämäärän hyväksi, saadaan myös aikaiseksi jotain isompaa, jolla on toivottavasti myös positiivisia alueellisia taloudellisia vaikutuksia. Mikäli kaikki eivät osallistukaan hankkeen alussa, on luultavaa, että innostus toimintaan leviää myöhemmin.

Näiden koronapandemian erityisesti kurittamien alojen toimijoiden yhteistyö on välttämätön vastaus muuttuvaan yhteiskunnalliseen tilanteeseen. Matkailuala kärsii kansainvälisten vieraiden puuttumisesta ja kulttuuriala työtilaisuuksien vähydestä. Lähtötilanteessa on nähtävissä, että muun teollisuuden automatisoimalla tai siirtyessä halvempien palkkakustannusten maihin, tapahtumateollisuus ja palvelualat nostavat kansantaloudellista merkitystään. Tarvitaan rohkeutta luoda persoonallisia, uniikkeja matkailuelämyksiä, jotta nämä alat pystyvät vastaamaan tulevien matkailijoiden erityisiin toiveisiin. On selvää, että nämä alat myös tarvitsevat toisiaan yhä enemmän ja yhteistoiminnallisuus on nähdäkseen toimiva tie elinvoimaisen yhteistyöverkoston rakentamiseen. Yhteistyötaitojen ja -johtamisen osaaminen tulee korostumaan entisestään.

3.1 Yhteistoiminnallisen metodin tunnusmerkit

Yhteistoiminnallisen metodin keskeiset tunnusmerkit ovat:

1. Positiivinen sosiaalinen riippuvuus ryhmän jäsenten kesken
2. Yksilöllinen vastuu ryhmässä
3. Osallistava, avoin vuorovaikutus ryhmän sisällä
4. Sosiaalisten taitojen hallinta ja harjaannuttaminen
5. Yhdessä tapahtuva arviointi ja pohdiskelu (reflektointi)

(Hellström, Johnson, Leppilampi & Sahlberg 2015, 24.)

Paanutonttu-hanke kestää 16 kk, joten ryhmäytymiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta osallistujat kokevat työpajat mielekkäänä osana arkeaan. Pyrkimys on juurruttaa hankkeessa solmitut uudet yhteistyötahot ja opitut toimintatavat osaksi osallistujien arkista toimintaa hankkeen jälkeenkin. Tuossa ajassa se on mahdollista, ja mikäli hankkeen aikana saadaan aikaan näkyviä tuloksia, se on jopa todennäköistä. Yksi isohko haaste hankkeelle on se, että matkailualan toimijat ovat yrittäjiä ja kulttuurialan toimijat puolestaan yleisesti eivät ole. Tulonjaon ja yhteistoiminnan arvojen pitää olla sellaisia, jotka palkitsevat molempia yhteistyötahoja.

Haasteeksi voi muodostua myös pelko toiminnan päämäärättömyydestä ja hyödyttömyydestä sekä kokemus hankkeen kuormittavuudesta suhteessa siitä saatavaan lisäarvoon. Siksi on tärkeää etukäteen suunnitella toimintamalli sellaiseksi, joka on motivoiva ja saa osallistujat toimimaan yhtenäisenä ryhmänä. (Koivisto ym. 2019, 15.)

Yhteistoiminnallisten periaatteiden takana oleva ihmiskuva on humanistinen – ihminen on luonnostaan aktiivinen toimija, joka haluaa auttaa toisia. Ihmiset tarvitsevat toinen toistaan, ja yhteistoiminta tuottaa arvoa sekä itselle että muille ryhmän jäsenille. Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja silti yhdenvertainen. Jokainen voi oppia ja kasvaa täyteen mittaansa. (Hellström ym. 2015, 25.) Vaikka hankkeen ilmentämä ihmiskuva on humanistinen ja pohjautuu ajatukseen ihmisistä aktiivisina toimijoina, pitää olla realististi ja huolehtia siitä, että kulttuurialan toimijoiden aktiivisuus tuottaa myös heidän yhteisöilleen taloudellista hyötyä.

Hellströmin ajatuksia mukaillen esitän, että ryhmänä toimiminen edellyttää osallistujilta aktiivisena toimijana kehittymistä. Hyvin toimivassa ryhmässä ei ole vaapaamatkustajia eikä jyrääjiä. Jokainen on ryhmän vastuullinen jäsen sekä hallitsee ryhmässä työskentelyn ja yhteistyön taidot. Jokainen myös tulee toimeen toisten kanssa, ymmärtää tunteita ja eri kulttuureja. Hän osaa esittää oman näkemyksensä rakentavasti, asettua toisen asemaan ja kunnioittaa toisten näkemyksiä. Kukin osaa vuorollaan johtaa ryhmää, kohdata ryhmäpaineita ja ratkaista riitoja. Ja näin syntyy kokemus, jossa ei tehdä töitä vain ryhmässä vaan ryhmänä. Tällöin ryhmän jäsenet eivät vain kannusta, vaan myös luovat visioita ja ratkaisevat aitoja ongelmia. Yhteisesti rakennetun ja jaetun tiedon pohjalta syntyy kokonaan uusia ajatuksia, vaikuttavia ideoita sekä aitoa toimintaa (Hellström ym. 2015, 228–229.)

Näitä ryhmänä toimimisen taitoja ei ole opetettu tämän päivän aikuisille koulussa. Siksi onkin mielenkiintoista päästä toimimaan tavalla, joka saattaa johtaa syvempiin ja myöhempään elämään positiivisesti vaikuttaviin taitoihin. Haasteita saattaa silti nousta esiin myös ammatti-identiteetin vahvuuden kautta. Jos se on vankkumaton ja muuttumaton, voi olla vaikea motivoitua uusien tapojen opetteluun. ”Ammatilliset identiteetit olivatkin usein kiteytymiä pitkäaikaisesta oman elämän tavoitteiden ja arvojen pohdinnasta, omista uskomuksista ja maailmankuvasta sekä siihenastisesta koulutuksesta ja työkokemuksesta. Siksi ne myös ovat hyvin pysyviä ja hitaasti muuttuvia. Näyttää siltä, että ammatilliset sitoumukset ja tavoitteet vaativat muuttuakseen sekä työyhteisössä käytäviä keskusteluja että yksilöllistä työskentelyä oman arvomaailman kanssa. [...] Tämä sisäinen ristiriita on pidemmän päälle kuormittava ja estää uuden oppimista sekä toimii jarruna oman osaamisen sekä työn kehittämiseksi ja uudistamiseksi.” (Hökkä, Paloniemi, Vähsäntanen, Herranen, Manninen & Eteläpelto 2014, s. 28)

Yhteistoiminnallisuuteen perustuva kehittäminen lähtee liikkeelle jo ensimmäisestä yhteydenotosta, ja toteutuu jokaisessa kohtaamisessa ja kaikilla kommunikation tasoilla. Pyrkimys avoimeen vuorovaikutukseen ryhmän sisällä tarkoittaa myös kritiikin kestämistä, ja sen kääntämistä opiksi siten, että osallistujille jää turvallinen olo. On annettava lupa arvioida ja pohtia ilman, että kukaan pahoittaa

siitä mielensä. Palauteen ja kritiikin antamista voidaan harjoitella yhdessä. Miettiä, miten sanoa asia siten, että ryhmän jäsenet kokevat palautteen positiivisena välittämisenä. Samalla harjoitellaan sitä taitoa asiakastyötä varten. Koko hankkeen ajan toimenpiteet vahvistavat yksilöiden vastuuta ryhmästä. Vaihtelevien pienryhmien toivotaan toimivan aktiivisesti myös varsinaisten työpajojen välillä, ja siksi niille annetaan tiedonhakuun ja yhteiseen tuotokseen tähtääviä tehtäviä. Tulosten syntyminen edellyttää jokaisen yksilön omaa työpanosta. Siinä sivutuotteena syntyy syvempää oppimista, joka voi parhaimmillaan johtaa vanhentuneiden toimintamallien syrjäytymiseen ja uusien toimintatapojen hallintaan.

”Yhteistoiminnallisessa kulttuurissa on edellytyksenä, että on luotu laaja yhteisymmärrys toimintaa ohjaavista arvoista, mutta samalla suvaitaan ja jossain määrin myös rohkaistaan niiden kyseenalaistamista. Itse asiassa erimielisyydet saattavat olla yleisempiä yhteistoiminnallisissa yhteisöissä, koska niiden tavoitteet, arvot ja niiden suhteet käytäntöön ovat koko ajan keskustelun kohteita.” (Hellström ym. 2015, 84)

3.2 Hankevetäjä yhteistoiminnan johtajana

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on runsaasti jäänteitä entisistä johtamismalleista, jotka perustuvat käskyttämiseen ja hierarkiaan. Puhutaan yleisesti ”herran pelosta”, vahvasta johtajuudesta, mutta samalla esitellään johtaja, joka ei kestä kritiikkiä ja pahimmillaan kostaa saamansa kritiikin heikentämällä kritiikin antajan työhyvinvointia. Ei ole harvinaista, että armeijakoulutusta pidetään yleisesti hyvänä johtamiskouluna. ”Puolustusvoimia voidaan pitää suomalaisen johtamisen koulutuksen uranuurtajana. Erityisesti reservin upseerius ja aliupseerius koetaan vahvasti johtajuutena ja johtajuutta korostavana tekijänä. 1990-luvulla alkanut puolustusvoimien rakennemuutos kohdistui erityisesti juuri reservin johtajiksi koulutettavien varusmiesten koulutuksen uudistamiseen.” (Kinnunen, Herrala, Perheentupa, Aalto, Intke, Ohrankämmen, Halonen, Pukaralammi, Collin, Hyppönen, Pesonen, Horila, Lehtonen, Leskinen, Westersund & Jokitalo 2012, 17) Pääesikunnan vuonna 2012 hyväksymässä johtajan käsikirjassa Kinnunen toteaa,

myös että ”suomalaisessa sotilaskulttuurissa johtamista on totuttu analysoimaan ja käyttämään organisaatorakenteiden ja hallinnon (management) näkökulmasta. Johtaminen on nähty välineenä muiden välineiden joukossa. Johtajuus (leadership) ja kulttuuri ovat jääneet vähemmälle tarkastelulle, koska tällöin tarkastelun kohteena olisivat olleet henkilösuhteet. Sotilaskulttuurissa tälle ei ole nähty suurta tarvetta, koska henkilösuhteet ovat jähmettyneet arvomerkkeihin sidottuun asemaan. Haasteeksi on muodostunut rakenteiden ja hallinnon muutoksen jääminen vajaaksi, jos johtajuus ja kulttuuri eivät ole muutoksessa mukana. Johtajuus ja kulttuuri koetaan usein pysyväksi tai saavutetuksi asemaksi, josta ei voida tai osata keskustella.” (Kinnunen ym. 2012, 22.) Kulttuurilla tarkoitettaneen em. tapauksessa puolustusvoimien sisäisiä toimintatapoja.

Perinteiset johtajamallit keskittyvät pitkälti johtajaan yksilönä ja toisaalta johtajan ja kunkin ryhmän yksilön kahdenväliseen suhteeseen. Ne korostavat vahvasti johtajayksilöä ja tämän suhdetta johdettaviinsa. Perinteiset johtamisen mallit muokkaavat ajatusta siitä, millainen on tehokas ja hyvä johtaja ja antavat hyviä ohjeita yksilön ohjaamiseen. Yhteistyön johtamiseen ne eivät kuitenkaan riitä, vaan johtajalta tarvitaan osaamista vahvan identiteetin ryhmien luomiseen ja niiden ylläpitämiseen (Koivisto, 2019, s. 16–17).

Yhteistoiminnallisuuskin tarvitsee johtajansa, mutta johtajan rooli on hyvin toisenlainen kuin se perinteisessä mielessä ymmärretään. Uuden palvelukonseptin (kulttuurimatkailu) kehittäminen ja omaksuminen voi tuntua yksinyrittäjästä hankalalta, joten hankkeen vetäjän pitää kyetä motivoimaan osallistujia yhä uudelleen ja auttaa näitä muodostamaan yhteinen, vahva ryhmäidentiteetti.

Hankkeessa mukana olevat tahot ovat pieniä perheyriyksiä, jotka ovat toimineet alalla pitkään, ja muutokseen ohjaaminen onkin vetäjän tärkeimpiä tehtäviä. ”Eri-tyisesti muutostilanteissa yrittäjän [työntekijän] on työstettävä käsityksiä itsestään ammatillisena toimijana: kuka olen ja mihin kuulun ammatissani ja työssäni, sekä millaisiin tavoitteisiin, ihanteisiin ja eettisiin normeihin työssäni sitoudun. Yrittäjien [Työntekijöiden] ammatillisen kehittymisen lisäksi organisaatioiden ja työyhteisöjen käytäntöjen kehittäminen on välttämätöntä, jotta organisaatiot voivat oppia ja toimia tuottavasti.” (Hökkä ym. 2014, 19.) Yhdessä toimimalla käsitys omasta

osaamisesta ja omista tavoitteista syvenee. Muutokseen vastaaminen toimintaa kehittämällä luo mahdollisuuksia uudelle tuottavuudelle. Johtajan tehtävä ei ole sanella tai käskyttää, vaan tukea ja ymmärtää. Hän on luotettava asiantuntija, ja kykenee myös ottamaan kritiikkiä vastaan sekä muuttamaan omaa toimintaansa perustellusta syystä.

Missään yhteistoiminnallisessa hankkeessa kyse ei ole kuitenkaan vain yhden organisaation sisäinen muutos, vaan pitäisi osata johtaa usean eri tahon muutosprosessia yhtäaikaaisesti. Koska Paanutonttu-hankkeessa on mukana toistakymmentä aktiivista toimijaa, on hankkeen vetäjän tärkeää olla tasapuolinen ja tiedostaa omat mahdolliset ennakoasenteensa ja pyrkiä niistä tarvittaessa eroon. Osallistujien hyvinvoinnin, työssään ja tekemällä oppimisen ja hankkeen toimivuuden näkökulmasta tarvitaan osallistujien aktiivista vaikuttamista sekä osallistumista päätöksentekoon ja yhteiseen toimintaan. ”Johtamisen näkökulmasta tämä merkitsee tarvetta uudenaiseen, yrittäjiä ja kulttuurialan toimijoita [työntekijöitä] osallistavaan ja heidän työidentiteettiensä ymmärtämiseen perustuvaan johtamiseen.” (Hökkä ym. 2014, 21).

Yhteistoiminnallinen johtaja ohjaa henkilöstöään kulkien jokaisen rinnalla ja esittämällä ajattelua herättäviä kysymyksiä. Hän on vilpittömästi kiinnostunut työntekijöiden tarpeista. Henkilöstönsä oppimisesta kiinnostunut johtaja on hyvä kuuntelija, joka uskaltaa tunnustaa omat heikkoutensa ja halunsa oppia. Tällaisen johtajan alaisuudessa henkilöstö uskaltaa ottaa riskejä ja jopa epäonnistua pelkäämättä syylistämistä. ”Yhteistoiminnallisessa hankkeessa [koulussa] vallitsee keskinäisen tukemisen ja yhdessä kasvamisen kulttuuri, jossa reflektioista, toisten tukemisesta ja kunnioittamisesta on tehty arkirutiini. Jokainen kehittää itseään, kokeilee uusia asioita, kannustaa ja tukee toisia kokeilemaan myös silloin, kun asiat eivät mene kuten suunniteltiin.” (Hellström ym. 2015, 142)

Hankkeen vetäjän ei siis pidä tietää paremmin, vaan antaa yrittäjien ja kulttuuri-toimijoiden itsensä kertoa omasta työstään ja sen vaatimuksista. Samalla vetäjän

tulee tukea yhteisöä kannustamaan toisiaan, luoda yhteishenkeä, auttaa ryhmäidentiteetin synnyttämisessä ja innostaa yhteisöä innovoimaan juuri heidän asiakkailleen sopivia palveluja.

Yhteistyön johtamisen ehkä keskeisin tarve onkin luoda ryhmään vahva, jaettu sisäinen motivaatio. Kun ryhmä työskentelee omasta halustaan ja ryhmän yhteisen tekemisen palosta, sen jäsenet kokevat osallisuutta. Tällöin ryhmän tavoitteista tulee herkemmin yksilön tavoitteita ja ne myös todennäköisimmin saavutetaan. Tämänkaltaisen yhteisen motivaation luominen ei synny perinteisten johtamismallien avulla – tarvitaan toinen lähestymistapa. (Koivisto, 2019, s. 38).

”Työpajojen vetäjän [Ohjaajan] johtamistaidot ovat ehkä ratkaisevin tekijä siinä, saavuttaako ryhmä hyvin toimivan luovan vaiheen vai ei. Keskeistä on kuinka joustavasti ja taiten vetäjä pystyy luotsaamaan ryhmäänsä eri vaiheissa. Se edellyttää häneltä ryhmän tarpeiden herkkää aistimista ja kykyä havaita ja muuttaa omia käyttäytymistapojaan tarvittaessa.” (Kopakkala 2005, s. 88)

Johtajalla on suuri merkitys sosiaalisen identiteetin vahvistamisessa, sillä sen rakentuminen ei lopu yksilön samaistuesssa johonkin ryhmään. Ryhmän toiminnan edetessä identiteettiä rakennetaan jatkuvasti. Sitä myös verrataan omiin arvoihin ja henkilökohtaiselle identiteetille keskeisiin asioihin. Mikäli ryhmän edustaman identiteetti ei enää vastaa yksilön tarpeisiin ryhmästä saatetaan jopa pyrkiä pois. Tämän takia johtajan on johdettava sosiaalista, ryhmään sitouttavaa identiteettiä jatkuvasti. (Koivisto 2019, s. 47)

Valitsin hankkeen vetäjän työkalupakkiin lisäksi Koiviston ja Rannan esittelemän yhteistyön johtamisen SIMOL-mallin (Social Identity Model of Organizational Leadership), sillä se antaa helposti lähestyttäviä ohjeita käytännön työhön. Näitä ovat:

- 1) ”Luo tunne ”meistä”. Vetäjän tehtävänä on rakentaa yhdessä ryhmän kanssa ryhmälle yhteinen sosiaalinen identiteetti, johon kaikki ryhmän jäsenet pystyvät samaistumaan.

- 2) Ole yksi ”meistä”. Vahvan yhteisen identiteetin jakavaa ryhmää voi onnistuneesti johtaa vetäjä, joka jakaa ryhmän yhteisen identiteetin. On tärkeää, että vetäjä edustaa niitä ryhmiä, joita hän pyrkii ohjaamaan.
- 3) Työskentele ”meitä” varten. Yhteistyötä johtavan vetäjän on työllään edistettävä yhteisiä tavoitteita – ei omia, henkilökohtaisia tavoitteitaan tai jonkun muun ryhmän tavoitteita.
- 4) Luo ”meille” merkitys ja olemassaolon tapa. Ryhmän yhteiset tavoitteet luovat ryhmälle yhtenäisen identiteetin ja yhteisen merkityksen. Johtajan on luotava toiminnalle rakenne, jonka avulla ryhmä pystyy toimimaan: käytännössä tämä voi tarkoittaa sovittuja rutiineja, viestintäkanavia, tapaamisia ja kokouksia.” (Koivisto ym 2019, 57–59.)

Seuraavassa luvussa pohditaan ryhmäytymistä ilmiönä, ja sen edellytyksiä, sillä ymmärrys ryhmän toiminnasta auttaa hanketta pääsemään kohti tavoitteitaan. Vetäjän on hyvä tiedostaa jo etukäteen millaisia solmukohtia matkalla voi olla ja kuinka niistä voi luovia eteenpäin siten, että ryhmä hioutuu yhteen ja kasvaa täyteen potentiaaliinsa.

3.3 Ryhmäytymisen askelmerkkejä

Ryhmäytymisen eri vaiheiden tiedostaminen auttaa vetäjää ymmärtämään ryhmän kulloisenkin kehitysvaiheen, sen kaipaaman johtajuuden, ja sietämään sitä epämukavuuden tunnetta, joka saattaa nousta ryhmän siirtyessä vaiheesta toiseen. Onnistunut ryhmäytyminen takaa tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan, joten ryhmäytymiseen kannattaa kiinnittää huomiota.

Tässä kappaleessa puhutaan ryhmäytymiseen liittyen myös henkilökohtaisesta ja sosiaalisesta identiteetistä. ”Henkilökohtaisen identiteetin kautta ihminen rakentaa ainutkertaisen yksilöllisen minänsä. Henkilökohtainen identiteetti määrittää meitä muista eroavina yksilöinä”. (Koivisto ym. 2019, 43.) ”Henkilökohtaisen identiteetin rinnalla on sosiaalinen identiteetti, joka rakentuu asioista, joka yhdistää meitä muihin. Ryhmän jäsenillä on sekä henkilökohtainen, muista erottava

identiteettiä että sosiaalinen, muihin ryhmän jäseniin liittyvä identiteetti. (Koivisto ym 2019, 43.)

Ryhmän muodostumisen vaiheista on tehty paljon tutkimusta, josta tunnetuimpia on Bruce Tuckmanin teoria tehtäväkeskeisen ryhmän muodostumisesta. Hänen mukaansa ryhmä etenee suhde- ja tehtävätasolla viiden rinnakkaisen kehitysvaiheen kautta. Psykologi Aku Kopakkalan teoria ryhmäytymisen vaiheista poikkeaa aavistuksen Tuckmanin teoriasta, mikä on ymmärrettävissä myös vaiheesta toiseen siirtymisen kuvaamisen haasteena, sillä vaiheita erottava viiva ei ole selkeä ja yksiselitteinen.

”Hyvän ryhmän tulokset ovat suuremmat kuin yksilöiden yksittäiset suoritukset. Tällaista ryhmää ei ole mahdollista rakentaa määräämällä, vaan se syntyy ryhmän kehittymisen myötä. Sitoutumisen ryhmään on oltava yksilön oma, vapaa päätös ja edellyttää kaikkien ryhmän jäsenten halua. Tehokkaan ryhmän edellytyksiä ovat tieto siitä,

- 1) että yksittäisen ryhmän jäsenen työskentelyn tuloksellisuutta arvioidaan
- 2) että tämän arvion voivat muut jäsenet saada tietoonsa
- 3) että ryhmän jäsenet pitävät ryhmää tärkeänä
- 4) että ryhmän jäsenet pitävät annettua tehtävää tärkeänä
- 5) että ryhmän jäsenet pitävät annettua tehtävää itselleen tärkeänä
- 6) että ryhmän jäsenet pitävät annettua tehtävää haastavan vaikeana, mutta mahdollisena.” (Kopakkala 2005, 41.)

Kopakkala myös muistuttaa, että mitä isompi määrä ryhmässä on jäseniä, sitä todennäköisemmin jäsenten yksilöllinen into ja vastuullisuus hiipuvat. Niinpä osallistaminen ja vastuun jakaminen sekä parityöskentely ja pienryhmiin jakaminen auttavat tekemään työpajoista parempia. ”Parhaimmillaan ryhmä pystyy ylivoimaisesti suoriin yksilöihin verrattuna. Ihmisen suuruus muihin lajeihin verrattuna on myös siinä, että pystymme tarkastelemaan vuorovaikutustapojamme ja kehittämään niitä niin, että kaikkien yhteinen hyvä voi toteutua mahdollisimman hyvin” (Kopakkala 2005, 43).

Bruce Tuckmanin ryhmäytymisteorian mukaan ryhmän kehittyminen ei ole suoraviivaista, vaan se voi palata kehitysvaiheissa taaksepäin, jos siltä otetaan pois sille tärkeitä resursseja tai ryhmän jäseniä korvataan uusilla henkilöillä. Ryhmän tuloksellisuus on hänen mukaansa monen vaiheen läpikäynnin tulos, eikä sekään ole aina pysyvää. (Smith, 2005)

Kohti ryhmän jäsenyyttä / Alkava vaihe

Ryhmäytymisen kaari alkaa Kopakkalan mukaan jo ennen hankkeen ensimmäistä työpajaa, kun ihmiset tulevat uuteen ryhmään tuoden mukanaan omat aiemmat kokemuksensa. Todennäköisesti tähän hankkeeseen osallistujista valtaosa tuntee toisensa jo entuudestaan. Tämä voi hidastaa aitoa liittymistä uuteen kokoonpanoon. Jos osallistujilla on aiemmin syntyneitä vahvoja keskinäisiä rooleja, uuden roolin omaksuminen voi olla vaikeaa. On vaarana, että ryhmä ei etene edes ensimmäiseen vaiheeseen, mikäli ryhmälle ei synny selkeää tavoitetta. Tähän haasteeseen vetäjä varustautuu motivoivalla viestinnällä jo ennen ensimmäistä tapaamista ryhmän kanssa.

Kaikille riittävän haastavan ja houkuttavan tavoitteen asettaminen motivoi ryhmän jäseniä osallistumaan ja omaksumaan uusia rooleja. Ryhmän ensimmäisen vaiheen saavuttaminen on jo voitto sinänsä. Se vaatii osallistujien vapaaehtoista halua liittyä ryhmään ja tavoitetta, joka ei ole liikaa ristiriidassa osallistujien muiden psykologisten sitoutumisten kanssa. Ensimmäiseen vaiheeseen siirtyminen vaatii lisäksi riittävän selkeää perustetta sille, ketkä kuuluvat ryhmään ja riittävää johtamistehtävien toteutumista. (Kopakkala 2005, 62).

Muodostumisvaihe (Forming) / Alku

Muodostumisvaiheessa osallistumista sävyttää turvallisuushakuisuus ja hyväksynnän hakeminen, riippuvuus ohjaajasta ja kommunikointi ohjaajan kautta. Tässä vaiheessa vetäjältä toivotaan selkeitä, sanallisia ohjeita, vahvaa ohjaamista ja tavoitteiden sanoittamista. Osallistujat saattavat koetella ryhmän sääntöjä ja toimintatapoja. Työskentely on tehtäväorientointunutta.

Alussa osallistujat ymmärrettävästi jossain määrin jännittävät uusia jäseniä, ja arvioivat samalla omaa asemaansa ryhmässä. Liittymishalun ja itsenäisyyden säilyttämisen välinen ristiriita aktivoituu, kun ryhmä ihmisiä kokoontuu. Uusi ryhmä on haaste, tarkoittaahan se uusien roolisuhteiden rakentamista, kun tutut roolit eivät uudessa tilanteessa toimi. Vuorovaikutus ja kiinnostuksen painopiste kohdistuvat vetäjään, jonka asema on vielä tässä vaiheessa keskeinen. Vetäjän pätevyys, luotettavuus ja laatu ihmisenä herättävät ryhmän kiinnostuksen. Asiat, joita ohjaaja näyttää arvostavan yleistyvät, ja asiat, joista hän ei ole kiinnostunut alkavat väistyä. (Kopakkala 2005, 63.) Kun itsellä on vielä epävarma olo, on tärkeää, että vetäjä kertoo selkeästi tavoitteet ja miten niitä kohti edetään. Mitä parempana vetäjä nähdään, sitä turvallisempi ja luottavaisempi on ryhmän jäsenten olo.

Joskus ryhmässä voi olla yksi tai useampia vastahankaisia tai varautuneita osallistujia. On hyvä muistaa, että juuri näillä osallistujilla voi olla kaikista suurimmat panokset tavoitteeseen pääsemiselle ja siksi on ymmärrettävää, että he vaativat vetäjältä enemmän kuin ns. helpot jäsenet. Tällaiseen haastamiseen kannattaa kuitenkin suhtautua pitkämielisesti, ja osoittaa siten ryhmälle, että kritiikki oikein annettuna on luvallista. Vetäjän selkiyttäessä ryhmän toimintaa, tavoitteita ja toimintatapoja hän auttaa ryhmää luomaan normit, joiden avulla jatkossa toimitaan.

Ryhmä etenee toiseen vaiheeseensa sitä mukaa kuin sen jäsenten keskinäinen vuorovaikutus lisääntyy. Liittymistunteet alkavat siirtyä vetäjästä muihin ryhmän jäseniin. Erillisyystunteet puolestaan voivat siirtyä ryhmän ulkopuolisista sen sisälle. Vetäjääkin kohtaan voidaan tuntea ärtymystä, mutta se johtuu häneen kohdistuneista ylimitoitetuista odotuksista. Ryhmälle muodostuu omat tavat, normit ja kulttuuri.

Kopakkalan mukaan ryhmän ensimmäinen vaihe on saavutettu, kun sen jäsenet tuntevat kuuluvansa ryhmään ja hyväksyvät sen muut jäsenet sekä vetäjän. (Kopakkala 2005, 66) Tästä siirrytään hänen mukaansa vaiheeseen 1.5, jonka hän nimeää alun loppuksi. Alkuvaiheen lopussa ryhmän raja ulkopuolisiin tulee selväksi ja osallistujat tietävät ketkä kuuluvat ”meihin” ja ketkä eivät.

Kuohuntavaihe (Storming) / Pienryhmien vaihe

Sekä Tuckman että Kopakkala tunnistavat toisen vaiheen alaryhmien ja liittoutumien muodostumisen. Näiden välillä voi olla voimakastakin arvostelua ja erimielisyyttä. ”Lisäksi voidaan havaita tekeillä olevan tehtävän vastustamista tai välttelyä.” (Smith, 2005.) Myös johtajan arviointi ja arvostelu on tälle vaiheelle tyypillistä. Ärtymys toisia pienryhmiä kohtaan tai etäisyyden otto heistä lisää läheisyyttä omassa joukossa. Tässä vaiheessa ideat ovat herkässä, mutta rutiineja on vielä vähän. Eniten tai vähiten ilmaisevien asemaan kiinnitetään ryhmässä huomiota, kun etsitään mahdollisia syntipukkeja. Vetäjän kyvyttömyys ottaa vastaan kritiikkiä tai vetäjän suojeleminen kritiikiltä saattaa Kopakkalan mukaan nostaa esiin ”syntipukki-ilmiön”, jossa ryhmän kritiikin kohteeksi joutuu joku pienryhmiin heikosti sitoutunut jäsen. (Kopakkala 2005, 73)

Ryhmään muodostuu muutaman henkilön pienryhmiä, joita yhdistävät saman kaltaiset ajattelumallit tai viihtyminen yhdessä. Liittymisen tunteet siirtyvät pienryhmiin ja ärtymyksen tunnetta voidaan tuntea toisia pienryhmiä kohtaan. Vetäjän on hyvä tunnistaa tämä vaihe, jotta ei hämmenny kritiikistä, jonka kohteeksi saattaa itsekkin joutua. Yhdenvertaisuuden vaatimus on suuri ja vetäjän mahdollista epätasapuolisuutta seurataan tarkasti. Pienryhmävaiheessa loukkaantumisherkkyys ja puutteellinen yhteistyö tekee tilanteesta epävakaa kaikille. Vetäjän tehtävä onkin saattaa eri pienryhmien jäsenet työskentelemään aktiivisesti keskenään. Kun näiden pienryhmien rajat vähitellen hälvänevät ja keskinäinen tutuus kasvaa, koko ryhmän sisäinen turvallisuuden tunne kasvaa. Yhteinen tyytymättömyyden kohde yhdistää ryhmää yhden sen jäsenen kustannuksella.

Maaseudun Sivistysliiton järjestötoimijan oppaassa on lueteltu vetäjän tehtäviksi tässä myrskyisässä vaiheessa ”rohkaista kritiikin antamiseen, sillä se kertoo ryhmän turvallisuudesta, ottaa vastaa kielteisiä tunteita, pitää itsensä klikkien ulkopuolella ja olla tasapuolinen, sekoittaa alaryhmiä, antaa arvostavaa palautetta kaikille, nostaa ristiriidat esille ja puuttua syntipukki-ilmiöön. Hänen pitää myös osata antaa tilaa ja antaa tilaa sekä selkeyttää valta- ja normirakennetta ryhmässä (säännöt)”. (Maaseudun Sivistysliitto 2021)

Pienryhmät lientyvät

Kopakkala nostaa teoriassaan kolmannen vaiheen mahdollistavan tilanteen, joka saa alkunsa kun alaryhmien jäsenet lisäävät yhteistyötään muiden alaryhmien jäsenten kanssa. Ryhmien välinen epäluottamus ja kilpailu alkaa vähentyä. (Kopakkala 2005, 75)

Sopimisvaihe (Norming) / Tiivis ryhmä

Aiemmassa vaiheessa tunnettua vastustusta tehtävän tekemiseen ei enää havaita. (Smith 2005). Ryhmää ei koeta enää sen alaryhmien kautta, vaan se tuntuu yhdeltä kokonaisuudelta. Ryhmän sisällä ihmiset koetaan tärkeinä myös varsinaisen ryhmätyön ulkopuolella. Haasteena on, että ryhmän sisällä ei välttämättä synny kritiikkiä ryhmän tekemiä töitä tai päätöksiä kohtaan. Samanmielisyyden murtaminen tuntuu petokselta vahvaa lojaliteettisopimusta vastaan. Eri mielisyyttä voi tuntua tällöin petturuudelta. (Kopakkala 2005, 80.)

Tässä vaiheessa ryhmäläiset hyväksyvät toisensa ja ryhmähenki muodostuu, ryhmän normit ja säännöt muodostuvat, me-henki on korkealla; vika, huonot ja / tai syylliset ovat ryhmän ulkopuolella. Tässä vaiheessa osallistujat voivat tuntea riippuvuutta ryhmästä ja viihtyminen voi viedä huomiota perustehtävästä. Näkemys ja tunteita ilmaistaan. Vetäjän tehtävänä on pitää huolta perustehtävästä ja muistuttaa ryhmää työn tavoitteista. Hän toimii lenkkinä ulkomaailmaan ja ylläpitää kontakteja. Hänen pitää kohdata ryhmän jäsenet yksilöinä ja nostaa esiin erilaisuutta. Vetäjän tehtäviin kuuluvat myös avoimuuden ja todellisuuden tajun vahvistaminen sekä ryhmän tunnerakenteesta huolehtiminen. (Maaseudun Sivistysliitto 2021.)

Hyvin toimiva ryhmä / Luova ryhmä eli tiimi

Ryhmä on tuottava ja toimiva. Yksilöiden roolit ovat joustavia ja tarpeen mukaisia. Nyt rakenteelliset haasteet on korjattu ja ryhmä voi toimia täydessä potentiaalisuudessaan. (Smith 2005.) Ryhmän turvallisuuden tunne on lisääntynyt niin, että sen jäsenet uskaltavat ilmaista erimielisyyksiään ilman suurta ahdistusta. Sen myötä

ulkopuolelle suuntautuvasta ärtymyksen ja erillisyyden tunteista on voitu luopua ja ryhmän jäsenet sietävät yksilöiden erilaisuutta ja erimielisyyttäkin kokien sen osaksi ryhmän elämää. Ryhmä käy yhä itsekriittisemmäksi ja avoimemmaksi.

Tässä vaiheessa vetäjä voi osittain luopua organisoivasta roolistaan ja tehtävien paras asiantuntija vastaa sen hoitamisesta. Ryhmän jäsenet tuntevat toisensa ja tietävät kehen nojata missäkin tilanteessa. (Kopakkala 2005, 83). Vetäjän rooli on ryhmän tässä vaiheessa lähinnä konsultoiva ja motivoiva. (Maaseudun Sivistysliitto 2021.)

Ryhmän lopettaminen (adjourning)

Kun hanke loppuu, osallistujaryhmän toimintatapa ei enää ole suorituskeskeinen. Sen jäsenet hyvästelevät toisensa ja tunteet vahvasti esillä. (Smith, 2005.) Tämä voi olla todella tunteikasta aikaa, ja vetäjän pitääkin antaa myös eron aiheuttamille haikeuden tunteille tilaa ja lupaus. Hänen on hyvä tehdä tietoiseksi ryhmän päättyminen hyvissä ajoin ja hän voi kerrata ryhmän kanssa ryhmän historiaa. (Maaseudun Sivistysliitto 2021.)

4 TOIMINTAMALLIN SISÄLTÖ JA OHJEISTUS

Tässä kappaleessa esitellään Paanutonttu-hankkeelle suunniteltujen työpajojen sisältö ja työpajojen vetäjälle suunnattu ohjeistus. Työpajoja ei ole testattu, vaan ohjeet pohjautuvat monipuoliseen kirjallisuuteen sekä kirjoittajan aiempaan kokemukseen ryhmien johtamisesta. Nämä ohjeet ovat käytettävissä muissakin vastaavissa yhteistoiminnallisissa hankkeissa työpajojen toiminnallista sisältöä muuttamalla. Ryhmytymisen ja ryhmän johtamisen osalta kulttuuri- ja matkailualojen sisällöllinen työskentely eivät muuta toimien laatua tai järjestystä.

Oheiseen taulukkoon on tuotu hankesuunnitelmassa kerrotut toimenpiteet sekä hankkeen vetäjän ja osallistujien suunnitellut tehtävät. Tehtävät on laitettu kronologiseen järjestykseen ajatellen ryhmytymisen askeleita ja mitä ryhmältä voi kussakin tilanteessa realistisesti odottaa.

Tehtävä tai toimenpide	Hankkeen vetäjä	Osallistuva taso
Nykytilanteen kartoitus.	Kulttuurimatkailuun ja megatrendeihin tutustuttaminen yhteistoiminnallisilla menetelmin.	Oman nykytilanteen ja kaminen soveltuvilta osin satunnaisissa pienryhmissä
Ideaalitalanteen hahmotelu	Luovan ja innostavan ilmapiirin mahdollistaminen. Pienryhmytöskentelyyn orientoiminen.	Uusiin pienryhmiin jakautuminen, yhteistoiminnallinen ideaalitalanteen hahmotelu.
Palvelujen yhteissuunnittelu	Motivointi ja osallistujien vastuuttaminen, kannustavan palautteen antaminen.	Pienryhmä A esittelee ideoita alueellisiksi kulttuurimatkailupalveluiksi. Koko ryhmä valitsee jatkokehiteltävät ja toteutettavat palvelut.
Fyysisten tuotteiden yhteissuunnittelu	Motivointi ja osallistujien vastuuttaminen, kannustavan palautteen antaminen.	Pienryhmä B esittelee ratkaisuja fyysisten tuotteiden tuotteistamiseksi. Koko ryhmä valitsee jatkokehiteltävät ja toteutettavat tuotteet.

Elämysten yhteissuunnittelu	Motivointi ja osallistujien vastuuttaminen, kannustavan palautteen antaminen.	Toimijoiden omia ratkaisuja matkailijoiden elämyspolkujen toteuttamiseksi pohditaan ja parannellaan yhdessä. Samalla syvennetään mahdollisia kahdenkeskisiä toteutusideoita.
Kärsämäen aineellisen kulttuuriperinnön kartoitus ja tarinallistaminen	Toimijoiden yhteen saataminen, innostaminen ja viestinnästä huolehtiminen.	Kunta ja kulttuurialan toimijat tekevät listausta yhteistyössä.
Paanutonttu-sertifikaatin perustaminen	Sertifikaattityöryhmän kokoaminen ja yhteydenpito.	Sertifikaattityöryhmä muodostaa perusteet sertifikaatille ja myöntää sen tuotteille ja palveluille, jotka täyttävät perusteet.
Tarinoiden matkassa -menetelmäopas kulttuurimatkailun kehittämishankkeille	Oppaan kirjoittaminen hankkeen aikana opituista menetelmistä	Palautteen antaminen hankkeen eri vaiheista ja osallistuminen oppaan sisällön muotoiluun.

Taulukko 1. Tavoitteet työpajoille, vetäjälle sekä osallistujille.

Ensimmäisessä työpajassa toimijat tutustuvat toisiinsa ja varsinainen työ alkaa nykytilanteen kartoituksella, jota varten muodostetaan ensimmäiset pienryhmät. Nämä pienryhmät pyritään kokoamaan siten, että jokaisessa ryhmässä on yksi matkailualan toimija ja kaksi tai useampi kulttuurialan toimija. Tämä siksi, että matkailualan toimija olisi ryhmän ainoa yrittäjä, jotta mahdollinen kilpailuajatelma toisten alan yrittäjien kanssa ei estäisi oman nykytilanteen avointa kertomista.

Myöhemmissä työpajoissa ryhmiä pyritään sekoittamaan siten, että jokainen on ainakin kerran tekemisissä kaikkien osallistujien kanssa. Matkailualan toimijoille on jo hankkeen alussa hyvä sanoittaa, että kilpailuasetelman sijaan heillä jokaisella on oma "ekolokeronsa" Kärsämäen majoitustarjonnassa ja että yhdistämällä voimat kulttuurialan toimijoiden kanssa saadaan tuotettua eri asiakasprofiileille soveltuvia palveluita ja elämyksiä. Sopivien yhteistyökumppaneiden löytämiselle kannattaa antaa aikaa ja tilaa.

Työpajojen kulku

Yksi työpaja kestää puolitoista tuntia (1h 30 min). Aika on lyhyt ja tiivis, jotta kukaan ei koe tuhlaavansa aikaa hankkeen työpajoissa. Tiukka aikataulu myös hillitsee keskustelujen rönsyilyä itse työpajoissa. Työpajat kokoontuvat noin kahden kuukauden välein, joten niiden väliajoille annetaan tiedonetsintätehtäviä, joiden osalta ryhmien toivotaan kokoontuvan omatoimisestikin.

Työpajan aikataulu jaetaan aina kolmeen osaan, sillä säännönmukaisuus lisää turvallisuuden tunnetta. Ajankäytöllisestikin on hyvä, että jokainen osallistuja tietää jo ennalta miten työpaja etenee.

Lyhyessä aloituksessa käydään läpi esim. hankkeen rahoittajalta ja ohjausryhmältä tulleet viestit sekä työpajoissa annettujen tiedonetsintätehtävien purku. Aloituksen jälkeen kokoonnutaan ennalta kerrottuihin pienryhmiin, joissa käsitellään kulloinkin aiheeksi annettua teemaa.

Ensimmäisillä kokoontumiskerroilla pienryhmissä käytetään ns. ”Minuuttikierrös”-metodia, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on tasan minuutti aikaa pitää oma puheenvuoronsa, ilmaista näkemyksensä, mielipiteensä tai ajatuksensa ennalta määrättyyn asiaan. Tämä on nopea ja helppo tapa aktivoida ja osallistaa hiljaisimpiakin mukaan keskusteluun. Minuuttikierröksen tavoitteena on antaa kaikille ryhmäläisille tasavertainen mahdollisuus esittää oma ajatuksensa. Sen avulla voidaan aktivoida passiivisia ja rikkoa ryhmän valtasuhteita. Menetelmällä saa nopeasti esiin ryhmässä olevaa tietämystä. Kaikki kuulevat toistensa ajatukset ja eri näkökulmat tulevat huomioiduiksi. (Innokylä 2021). Minuuttikierrösta voidaan toistaa useammankin kerran saman työpajan aikana, jos se ryhmästä tuntuu hyvältä. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen pidetään lyhyt biotauko, jota seuraa pienryhmien esitysten pitäminen koko ryhmälle, ja niiden pohjalta yhdessä päätettävät asiat. Tällä ennakoitavalla työpajojen rytmityksellä pyritään varmistamaan mahdollisimman monen osallistuminen ja kuulluksi tuleminen.

Minuuttikierros-metodi voidaan korvata kolmannessa työpajassa esimerkiksi "Ideointikasi"-metodilla, jota käytetään, kun halutaan tuottaa nopeasti ideointia ilman liiallista itsesensuuria. Ideointikasissa olennaista on tämän hankkeen osalta hyvässä vauhdissa olevaan ryhmäytymiseen luottaminen ja pienryhmien jäsenten keskinäiseen demokraattiseen päätöksentekokykyyn uskomisen. Parhaat jatkajalostettavat ideat löydetään äänestämällä, ja tuodaan aikanaan ison ryhmän käsittelyyn. Se, kuka idean esittää, ei toivottavasti määritä sitä, kuinka paljon idea saa ääniä.

Jos jokin päätöksistä tuntuu vaikealta, sen kohdalla voidaan käyttää apuna pari-porinoita tai pienryhmiä. Päätösesityksen jälkeen annetaan ryhmille muutama minuutti aikaa pohtia omaa kantaa esitykseen periaatteella "jokainen on valmis raportoimaan". Tämä varmistaa useimmiten, että myös eriävät mielipiteet tulevat julki. Kun kuka tahansa voi joutua perustelemaan ryhmänsä kantaa, positiivinen sosiaalinen riippuvuus ja yksilöllisen vastuun periaate toteutuvat konkreettisesti.

5 TARINOIDEN MATKASSA -TOIMINTAMALLI

Esiselvitysvaiheen työpaja

Markkinointi

Paanutonttu- esiselvityshankkeen työpajaan kutsuttiin kaikki alueen matkailualan yrittäjät ja kulttuurialan toimijat yhteiseen työpajaan. Kutsussa kävi ilmi ajan ja paikan lisäksi kutsuva taho ja mitä tilaisuudelta odotetaan. Siinä myös kerrottiin mitä, miksi ja milloin sekä mitä osallistujilta toivotaan.

Viestintäkeinot:

Sähköposti, etanaposti ja sosiaalinen media sekä perinteisen median kanavat. Yhteys toimittajiin ja tarvittaessa soitto vielä jokaiselle yrittäjälle ja kulttuurialan toimijalle.

Työpaja:

Vetäjä esitteli itsensä ja kertoi, miksi hän on kutsunut väen koolle. Hän myös kertoi tilaisuuden aikataulusta. Osallistujia pyydettiin kertomaan lyhyesti keitä he ovat ja mistä he tulevat, vetäjä aloitti kierroksen esimerkinomaisesti. Esittäytymisen jälkeen vetäjä esitteli hankeidean. Työpajaa vetämään oli pyydetty alueella entuudestaan tuttu kulttuurialan henkilö, joka viritti omassa esityksessään osallistujien luovuutta erilaisin kertomuksin menneistä kulttuurihankkeista.

Pienryhmiin jakauduttiin satunnaisessa järjestyksessä ja niissä käsiteltiin Paanutonttu-hanketta ideoiden palveluja, tuotteita sekä ”tonttumaisen suuria ideoita” – siis sellaisia, jotka tuskin toteutuvat, mutta virittävät mielikuvituksen täydelle käytölle. Lopuksi käytiin pienryhmien ideat yhdessä läpi ja pohdittiin, olisiko hanke tämän ryhmän mielestä toteutuskelpoinen.

Tuloksena saatiin lukemattomia hauskoja, hyödyllisiä ja innostavia ideoita sekä hieman yllättäen myös Paanutonttulle sopivia arvoja. Osallistujat totesivat yhdessä, että Paanutonttu-hankkeesta voisi olla alueelle hyötyä ja yhdessä päätettiin hakea hankkeelle rahoitusta.

Esiselvityshake päättyi joulukuussa 2020 ja tällä hetkellä toukokuussa 2021 tiedämme, että Keskipiste-Leader tukee hanketta, mutta odotamme edelleen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen viimeistä sinettiä hankkeen eteenpäin viemiselle.

Työpaja 1

Ajankohta:

Kesäkuu 2021 hankkeen rahoituksen varmistuttua.

Markkinointi:

Lehdistötiedote paikallislehdille, jaetaan sosiaalisen median kanavissa, ja henkilökohtaiset kirjeet kaikille esiselvityshankkeeseen osallistuneille. Koetetaan tavoittaa kaikki alueen majoitustoimijat ja kulttuurialan toimijat.

Teema: Nykytilanteen kartoitus ja vertaistuki

Yhteinen alustus, jonka hankkeen vetäjä johtaa (15 min). Pohditaan yhdessä nykytilannetta pandemian kurjistettua molempia aloja (5 min). Jakaudutaan pienryhmiin, joissa kukin kertoo omasta työtilanteestaan minkä kokee voivansa jakaa toisten kanssa. Keskustellaan keinoista parantaa tilannetta tänä kesänä ja kurotellaan jo hieman yhteistyömahdollisuuksia kohti (30 min). Biotauko (10 min). Pienryhmätyöskentelyssä käytetään ideoinnin tukena Minuuttikierrös -menetelmää (Liite 1)

Biotauon jälkeen yhteisessä osuudessa jokainen pienryhmä kertoo yleisluontoisesti käydystä keskustelusta sekä listaa jo ilmaantuneet yhteistyömahdollisuudet (30 min). Pienryhmä A:lle annetaan tehtäväksi ideoida ja suunnitella alueellisia kulttuurimatkailupalveluita. Muille annetaan tehtäväksi kirjata mieleen jääneitä onnistumisia omassa tai toisten toiminnassa seuraavaa kertaa varten.

Tavoite:

Vertaistuen saaminen ja yhteistyömahdollisuuksien kartoitus

Vetäjä kertoo aluksi Paanutonttu-hankkeen tavoitteista ja aikataulusta. Hän antaa tilaa keskustelulle ja vertaistuen mahdollisuudelle. Pienryhmien kokoontumisen aikana vetäjä kiertää ryhmästä toiseen kannustamassa osallistujia jakamaan omia kokemuksiaan ja ruokkii yhteistyöideoita eri tahojen välille. Pienryhmätyöskentelyssä käytetään apuna Minuuttikierrös -menetelmää (Liite 1). Toiminta on avointa, hyväksyvää ja luottamusta herättävää. Osallistujilla on turvallinen olo. Mikäli kokoontumisen aikana esiintyy vastarintaa tai kritiikkiä, siitä voidaan keskustella yhdessä arvostavasti ja palautua sitten annetun tavoitteen äärelle.

Työpaja 2

Ajankohta:

Elokuu 2021

Viestintä:

Kutsu työpajaan hankkeeseen osallistuville matkailu- ja kulttuurialan toimijoille.

Teema:

Yhteistoimintaan tutustuminen ja villi ideointi

Vetäjä toivottaa kaikki tervetulleiksi ja pyytää osallistujia kertomaan tehtäväksi annettuja onnistumisia. Lyhyen (n. 10 min) yhteisen johdanto-osuuden jälkeen jakaudutaan pienryhmiin. Pienryhmissä pohditaan ja reflektoidaan elämää hankkeen jälkeen. Millaisia yhteistyökuvioita on syntynyt? Millaisia tuotteita ja palveluja tuolloin tarvitaan ja ketkä niitä tuottaa? Miten matkailijat suhtautuvat? Mitä hyötyä tai haittaa palveluista on yrittäjälle, yhteistyötaholle, asiakkaalle ja kunnalle? (40 min). Biotauko (10 min). Pienryhmätyöskentelyssä käytetään ideoinnin tukena Minuuttikierrös -menetelmää (Liite 1)

Biotauon jälkeen yhteisessä osuudessa käydään läpi saatuja ideoita tuotteiksi ja palveluiksi sekä niiden toteuttajiksi. Ideoiden määrä tai laatu ei ole tärkein, vaan pienryhmien yhteistoiminta. Annetaan pienryhmille tehtäväksi etsiä muualla tehtyjä onnistuneita paikallisia tuotteita tai palveluita seuraavaa kertaa varten. (30 min)

Tavoite:

Luovan ja innostavan ilmapiirin mahdollistaminen.

Pienryhmätyöskentelyyn ja yhteistoimintaan orientoituminen. Tällä kertaa kukaan ei esitä kritiikkiä, vaan nyt annetaan ideoiden tulvia.

Työpaja 3

Ajankohta:

Lokakuu 2021

Teema: Palvelujen yhteissuunnittelu

Alun yhteisessä kokoontumisessa osallistujia pyydetään kertomaan keräämiään mieleen jääneitä onnistumisia omassa tai toisten toiminnassa (10 min). Pienryhmät jakautuvat ja pienryhmä A viimeistelee esiteltäväksi ideoita Kärsämäen kulttuurimatkailupalveluiksi (40 min), pienryhmät B ja C saavat tehtäväkseen ryhtyä yhdessä pohtimaan ideoita fyysisistä Paanutonttu-tuotteista. Biotauko (10 min). Pienryhmätyöskentelyssä käytetään apuna Ideointikasi-menetelmää (liite 2).

Biotauon jälkeen pienryhmä A esittelee ideansa kulttuurimatkailupalveluiksi. Koko ryhmä valitsee yhdessä jatkokehiteltävät ja toteuttamiskelpoiset ideat sekä niille mahdolliset toteuttajat (30 min).

Seuraavaa tapaamista varten osallistujia pyydetään keräämään ideoita ja kokemuksia onnistuneista lähimatkailutuotteista. Pienryhmä B valmistautuu esittelemään omat ideansa seuraavassa työpajassa.

Tavoite: Motivointi ja osallistujien vastuuttaminen, kannustavan palautteen antaminen.

Vetäjä on mukana pienryhmien työskentelyssä, mutta jättäytyy jo taka-alalle ja antaa yhä enemmän tilaa osallistujien omalle ideoinnille ja toteutuksille. Mikäli

apua tarvitaan kulttuurimatkailupalvelujen toteuttamisessa, vetäjä avustaa esim. rahoituksen hakemisessa ja yhteistyösopimusten teossa.

Työpaja 4

Ajankohta:

Tammikuu 2022

Teema: Fyysisten tuotteiden yhteissuunnittelu

Alun yhteisessä kokoontumisessa osallistujia pyydetään kertomaan ideoita ja kokemuksia onnistuneista lähimatkailutuotteista (10 min). Pienryhmät jakautuvat ja pienryhmä B viimeistelee esiteltäväksi ideoita fyysisistä Paanutonttu-tuotteista, pienryhmät A ja C saavat tehtäväkseen ryhtyä suunnittelemaan yhdessä elämyspolkuja Kärsämäelle (40 min). Biotauko (10 min).

Pienryhmä B esittelee ideansa ja koko ryhmä valitsee yhdessä jatkokehiteltävät ja toteuttamiskelpoiset tuoteideat sekä toteuttajat (30 min). Seuraavaa tapaa- mista varten osallistujia pyydetään keräämään ideoita ja kokemuksia onnistuneista elämyspoluista / seikkailupoluista tai -puistoista. Pienryhmä C valmistautuu esittelemään omat ideansa kylille rakennettavista elämyspoluista seuraavassa työpajassa.

Tavoite: Motivointi ja osallistujien vastuuttaminen, kannustavan palautteen antaminen yhteistoiminnan metodien mukaisesti.

Tässä vaiheessa pienryhmien tulisi jo kyetä työskentelemään yhdessä yli ryhmärajojen. Vetäjä on edelleen mukana ohjaamassa toimintaa, mutta hänen roolinsa on lähinnä asiantuntijana. Ryhmäytyminen on siinä vaiheessa, että jokainen työryhmän jäsen kokee mukana olemisen mielekkääksi ja antoisaksi.

Työpaja 5

Ajankohta:

Maaliskuu 2022

Teema: Elämysten yhteissuunnittelu

Alun yhteisessä kokoontumisessa osallistujat esittelevät löytämiään ideoita ja kokemuksia elämys- tai seikkailupoluista tai -puistoista (10 min). Pienryhmät jakautuvat ja pienryhmä C viimeistelee esiteltäväksi ideoita elämyspoluista, pienryhmät A ja B saavat tehtäväkseen etsiä joukostaan matkailu- ja kulttuurialan kahdenkeskisiä työpareja (40 min). Biotauko (10 min).

Pienryhmä C esittelee ideansa ja koko ryhmä valitsee yhdessä jatkokehiteltävät ja toteuttamiskelpoiset elämyspolkuideat sekä toteuttajat (30 min). Seuraavaa taapaa varten osallistujia pyydetään nimeämään ryhmästä yhteistyötahot, joiden kanssa toteutetaan yksi tai useampi yhdessä suunniteltu tuote, palvelu tai elämys.

Tavoite: Motivointi ja osallistujien vastuuttaminen sekä kannustavan palautteen antaminen.

Toimijoiden omia ratkaisuja matkailijoiden elämyspolkujen toteuttamiseksi pohditaan ja parannellaan yhdessä. Samalla syvennetään mahdollisia kahdenkeskisiä toteutusideoita, siirrytään konkreettisiin tekoihin. Vetäjän rooli on rohkaista etsimään tietoa ja auttaa rahoitusmahdollisuuksien sekä yhteistyökumppaneiden selvittämisessä.

Työpaja 6

Ajankohta:

Kesäkuu 2022

Osallistujat: Paanutonttu-hankkeen osallistujat sekä Kärsämäen muu yhteisö

Markkinointi: Paikallismediat, sosiaalinen media, sähköposti

Teema: Kärsämäen aineellisen kulttuuriperinnön kartoitus ja tarinallistaminen

Työpajaan kutsutaan vetäjäksi museoalan ammattilainen, jolla on kokemusta aineellisen kulttuuriperinnön kartoittamisesta. Toisena vetäjänä työpajassa on tarinallistamisen ammattilainen. Ajatuksena on saada kartoitettua Kärsämäen aineellista kulttuuriperintöä ja muokata Kärsämäen kulttuuriperinnöstä tarinoita, joita voidaan käyttää kulttuurimatkailussa sekä kulttuuritapahtumissa.

Kartoitustyö valmistuu elokuussa 2022 ja tarinallistaminen jatkuu siitä eteenpäin.

Tavoite: Kulttuuri- ja matkailualojen toimijoiden yhteen saattaminen ja yhteistyöhön innostaminen

Kuntalaiset ja kulttuurialan toimijat tekevät listausta yhteistyössä. Matkailualan toimijat puolestaan markkinoivat hankkeen toimesta syntyviä palveluja, tuotteita ja tarinoita sekä paikalliselle että muualta tulevalle asiakaskunnalle. Vetäjän tehtävä on markkinoida työpajaa, etsiä sille ammattilaisohjaajat sekä huolehtia työpajan oppien käytöstä vielä työpajan jälkeenkin. Vetäjä koordinoi kartoitustyötä ja luo edellytykset Kärsämäen historian tarinallistamiselle.

Vetäjän vastuulla on työskentelymallin taltioiminen esimerkkeineen ja kokemuksineen, palautteen kerääminen ja analysointi sekä yhteistyön jatkosta sopiminen. Lisäksi vetäjä huolehtii hankkeen loppuraportoinnista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön yhteistoiminnallisessa osuudessa on pyritty vastaamaan kysymykseen, kuinka saada sekä matkailu- että kulttuurialan toimijat työskentelemään tavoitteellisesti yhdessä. Siinä on kuvattu ryhmäytymisen eri tasoja, vetäjän merkitystä hankkeen johtajana sekä valittu perusteltu yhteistoiminnallinen menetelmä työpajojen vetämiseen.

Paanutonttu-hanke on puolestaan vahvasti paikallinen yhteistyöhanke, joka toimii paikallisten matkailuyritysten ja kulttuurialan toimijoiden voimavarana.

Tässä työssä on pohdittu ryhmäytymisen kaarta ja mietitty keinoja lähentää toisilleen vieraita toimialoja. Työssä on myös sivuttu johtamistaitoja, joilla on suuri merkitys hankkeen onnistumiselle. Lisäksi on pureuduttu kulttuurimatkailun yhteiskunnalliseen merkitykseen ja tulevaisuuteen.

Tämä työ tarjoaa myös muualle monistettavan yhteistoiminnallisen menetelmän paikallisen yhteistyöhankeen kehittämiseen. Kirjoittaja on tätä työtä tehdessään opiskellut matkailualaa, psykologiaa, johtamistaitoja ja erityisesti yhteistoiminnallisen toiminnan periaatteita.

Opinnäytetyön yhdistäminen hankemaailmaan on ollut antoisa tutkimusmatka niin kulttuurimatkailun lainalaisuuksiin, elämysten rakentumiseen kuin toisaalta yhteistoiminnallisuuteen, sen hyvään johtajuuteen ja yhteisöjen ryhmäytymiseen sekä ryhmänä työskentelemiseen.

Työn aikana kirjoittaja on tullut entistä tietoisemmaksi omista ennakoasenteistaan ja samalla tarpeesta puhkoa niitä sosiaalisia kuplia, joita sosiaalinen media meissä kaikissa vahvistaa. Yhtenä keinona tälle työlle nähdään kulttuurimatkailussa tapahtuvat ”toisten” kohtaamiset matkailijan ja paikkakuntalaisten välillä. Vieraan pelko häviää ja epäluulot vähenevät, kun kohtaamme ihmisiä oman kuplamme ulkopuolelta.

Vieras kulttuuri voi olla oman maan rajojen sisällä ja se, miten matkailuala omaa kulttuuriaan muille esittelee, on merkittävässä roolissa. Tuodaanko muovisia palmuja järvimaisemaan vai luotetaanko siihen, että suomalaiset riippakoivut ja hopeapajut loihtivat kävijälle tämän omista lähtökohdista riippuen joko eksoottisen tai kansallisromanttisen lomaidyllin.

Keskustelu kulttuurisesta omimisesta esimerkiksi saamelaisten kohdalla on tuonut esille kipeitä vähemmistökulttuuriin kohdistuneita hyötymistarkoituksia, joihin ei tänä päivänä enää pidä syyllistyä. Kun omaa kulttuuria tuodaan esille, se tulee tehdä myös itseä arvostaen, vaikka huumori silmäkulmassa pilkottaisikin. Suomessa on vielä aitoa maaseutukulttuuria, saaristolaiskulttuuria, on järvimaisemia ja merta. On monia murteita ja tapoja saunoa, on paikallisia ruokaherkkuja. On tarinoita, joita kertoa ja joiden varaan rakentaa elämyksiä.

Kulttuuri- ja matkailualan toimijoiden yhteistyössä syntyy räätälöityjä elämyspaketteja, joita tarjotaan ennalta harkituille matkustajaprofiileille. Uniikkien elämysten tuottaminen massoille on tarkkaan harkitun palvelumuotoilun tuotos. Kaikki matkailuyrittäjät eivät voi miellyttää kaikkia matkailijoita ja siksi erikoistuminen on tärkeää. Jokaisella yrityksellä on vahvuudet, joita korostamalla saavuttaa yritykselleen sopivimmat asiakkaat. Erilaisia matkailijatyyppisiä on tässäkin työssä Business Finlandia siteeraten nimetty kuusi, joten monentyyppisille matkailupalveluillekin on tarvetta.

Paanutonttu-hankkeessa kulttuurimatkailua tullaan kehittämään tarinavetoisesti. Toimijoilla on käytössään yhteinen hahmo, jonka avulla voi kertoa tarinoita Kärämäen historiasta ja nykyisyydestä. Paanutonttu on helppo tuotteistaa niin palveluiksi esim. seikkailupoluiksi eri kylille, kuin tuotteiksi tervasaippuaksi tai -limppariksi, leivonnaiseksi tai Paanutontun kokonaiseksi menuksi. Hahmosta on iloa myös oman alueen asukkaille. Tulevaisuuden Paanutontun seikkailupoluilla elämyksiä kokevat niin matkailijat kuin oman kylän väki.

Kärämäen kulttuurialan toimijat ovat innostuvia ja aikaansaavia. Paikalliset tekevät paljon talkootöitä ja ovat tottuneet tekemään töitä palkatta yhteiseksi hyväksi. Yhteistoiminnallisuus on kenties terminä outo, mutta toimintatapana tuttu.

Hankkeen vetäjälle yhteistoiminta tarkoittaa yhä osallistavampaa toimintatapaa – kaikki mikä suinkin voidaan, annetaan osallistujille suunniteltavaksi, päätettäväksi ja tehtäväksi. Näin osallistujat sitoutuvat hankkeeseen paremmin ja ottavat myös enemmän henkilökohtaista vastuuta hankkeen onnistumisesta. Yhteistoiminnallisuus luo avoimuutta ja tasapuolisuutta, se synnyttää luottamusta ja ylläpitää sitä. Johtajuus on kannustavaa ja tasapuolista.

Matkailun merkitys kunnalle on yhä suurempi. Mitä useampi matkailija yöpyy kunnassa, sitä enemmän euroja jää eri yrittäjien kassaan ja verojen kautta kuntaan. Onnistunut kulttuurimatkailutoiminta tuo lisäksi kuntaan positiivista liikehdintää ja parhaimmillaan työllistää yhä useamman kuntalaisen. Menestyvät yritykset tuovat hyvinvointia yrittäjille ja heidän yhteisöilleen. Matkailualan ja kulttuurialan toimijoiden saumaton yhteistyö on edellytys kulttuurimatkailun kehittymiselle tällä alueella. Potentiaalia on paljon ja sen saaminen käyttöön riippuu pitkälti yksilöiden yhteistyöinnosta.

Opinnäytetyö nojaa monipuoliseen ja ajantasaiseen tietoperustaan. Se on tehty Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeistuksen mukaisesti. Kirjoittaja on pyrkinyt työssään perustelemaan väitteensä ja antanut tilaa hankkeen kannalta tärkeiden elementtien esittelylle. Työssä on käytetty myös kirjoittajan omaa käytännön kokemusta monenlaisesta johtajuudesta.

Kuten jokainen opinnäytetyö, myös tämä työ on kirjoittajansa näköinen. Tutkimusmateriaalista ovat valikoituneet mukaan ne huomiot, joita kirjoittaja pitää olennaisena ja tärkeänä työssä onnistumiselle. Valitettavasti Euroopan Unionin hankekausien välinen sekava tilanne on johtanut tämän case Paanutonttu -hankkeen aloittamiseen siten, että vaikka suositus hankkeen rahoittamiselle on myönnetty jo alkuvuodesta 2021, lopullista päätöstä hanke ei ole vielä saanut alueelliselta Elinkeino- ja liikenne- ja ympäristökeskukselta. Näin ollen opinnäytetyössä on voitu testata teoriaa käytännössä vain esiselvityshankkeen työpajan osalta.

Tarinoiden matkassa – Paanutonttu -hankkeen menestyksen ja kahden eri lähtökohdista tulevan osallistujatahon yhteistyön varmistamiseksi tehty toimintamalli

sopii tehtäväkohtaisin muutoksin lopulta minkä tahansa yhteistyöhankeen malliksi ja sitä kannatta ja pitää päivittää saatujen kokemusten mukaan. Tämä toimintamalli on tarkoitettu hankevetäjän työkaluksi, joka nojaa tutkittuun tietoon, mutta muutetaan kulloisenkin ryhmän tarpeita vastaavaksi.

LÄHTEET

Business Finland 2021. Matkailija 2030 -skenaariot. Hakupäivä 20.4.2021.
<https://www.businessfinland.fi/490529/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2021/matkailija-2030--skenaariot.pdf>

Hellström, Martti, Johnson, Peter, Leppilampi, Asko & Sahlberg, Pasi 2015. Yhteisessä oppiminen: yhteistoiminnallisuuden käytäntö ja periaatteet. Helsinki: Into.

Hiltunen, Elina 2020. Matkailun tulevaisuus –raportti, Helsingin matkailusäätiö, 2020. Hakupäivä 1.5.2021
http://www.matkailusaatio.fi/media/2FINAL_hki_matkailusaatio_matkailun_tulevaisuus_raportti_V211019_SIVUT.pdf

Honkala, Nina, Laitinen Liisa 2017. Näkökulmia taiteen ja kulttuurin vaikutuksiin, Sitra, 2017. Hakupäivä 18.3.2021.
<https://www.sitra.fi/artikkelit/nakokulmia-taiteen-ja-kulttuurin-vaikutuksiin/>

Hook, Terhi, Markkola, Susanna & Sydänmaalakka, Maija 2021. Kulttuurimatkailun tuotesuosituksset. Helsinki: Business Finland. Hakupäivä 18.3.2021.
<https://www.businessfinland.fi/492aef/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2021/vf-kulttuurimatkailun-tuotesuosituksset-2021.pdf>

Hökkä, Päivi, Paloniemi, Susanna, Vähäsantanen, Katja, Herranen, Sanna, Manninen, Mari & Eteläpelto, Anneli 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Hakupäivä 20.4.2021.
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/44975>

Innokylä. Yhteiskehittämisen ympäristö. Hakupäivä 2.5.2021.
<https://innokyla.fi/fi/tyokalut>

Kinnunen, Tommi, Herrala, Janne, Perheentupa, Christian, Aalto, Janne, Intke, Pekka, Ohrankämmen, Olli, Halonen, Pekka, Pukaralammi, Pekka, Collin, Rami, Hyppönen, Hannu, Pesonen, Jukka, Horila, Jyrki, Lehtonen, Yrjö, Leskinen, Jukka, Westersund, Mikko & Jokitalo, Juha 2012. Johtajan käsikirja. Juvenes Print Oy, Tampere. Hakupäivä 6.5.2021.

<https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/2258487/PEVIESTOS-Johtajan-kasikirja.pdf>

Kopakkala, Aku 2005. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Maaseudun Sivistysliitto. Järjestötoimijan ABC. Hakupäivä 9.5.2021.

<https://verkko-opisto.msl.fi/jarjestotoimijan-abc/ryhmadynamiikka/ryhman-vaiheet/>

Markkola, Susanna, Uusi-Rauva, Kati, Kylänen, Mika, Raatikainen Outi, Rusanen, Sari, Aittokoski, Virpi, Hiltunen, Elina, Kumara, Juha & Kemi, Matti. Business Finland, Asiaa kulttuurimatkailusta! -keskustelusarja 2020. Hakupäivä:16.3.2021. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tuotekehitys-ja-teemat/kulttuurimatkailu/asiaa-kulttuurimatkailusta>

Smith, Mark 2005. Bruce W. Tuckman – forming, storming, norming and performing in groups, The encyclopedia of pedagogy and informal education. Hakupäivä 7.5.2021

(<https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>)

Tarjanne, Petra 2020. Luovan talouden tiekartta, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020. Hakupäivä 24.4.2021

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162474/TEM_2020_48.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Alueellinen matkailutilinpito -raportti. Hakupäivä 4.5.2021

<https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Alueellinen+matkailutilinpito+2017-2018+raportti.pdf/50dccea8-0e33-f480-0254-e6bf0c43e97/Alueellinen+matkailutilinpito+2017-2018+raportti.pdf?t=1605100214722>

LIITTEET

Liite 1 Minuuttikierros.pdf

Liite 2 Ideointikasi.pdf

LIITE 1: MINUUTTIERROS

Mistä työkalussa on kyse?

Minuuttierros on puheenvuorokierros, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä on tasan minuutti

aikaa ilmaista näkemyksensä, mielipiteensä tai ajatuksensa johonkin ennalta määrättyyn

asiaan.

Mihin työkalua käytetään?

Minuuttierros on nopea ja helppo tapa aktivoida ja osallistaa. Minuuttierroksen tavoitteena on antaa kaikille ryhmäläisille tasavertainen mahdollisuus esittää oma ajatuksensa. Sen avulla voidaan aktivoida passiivisia ja rikkoa ryhmän valtasuhteita.

Menetelmällä saa nopeasti esiin ryhmässä olevaa tietämystä. Kaikki kuulevat toistensa

ajatukset ja eri näkökulmat tulevat huomioiduksi.

Miten työkalua käytetään?

Minuuttierroksen kulku

1. Jokaisella kokouksen osallistujalla on tasan yksi minuutti aikaa ilmaista näkemyksensä käsiteltävään asiaan. Toisen minuuttia ei saa keskeyttää eikä

kommentoida. Minuutista pidetään tarkasti kiinni (minuutti mitataan kellolla tai

tiimalasilla). Minuutin voi olla myös hiljaa.

2. Kierrätä kelloa ryhmässä siten, että edellinen puhuja katsoo ajan kellosta.

3. Puheenvuoro vaihtuu, kun kello siirtyy seuraavalle.

Vinkkejä

Menetelmää voi jalostaa ja muokata tarpeiden ja tilanteiden mukaan. Pienellä ryhmällä

voidaan tehdä kaksi kierrosta peräkkäin. Puheenvuoron pituutta voidaan myös tarvittaessa tiivistää tai pidentää (esim. 30 sekuntia tai 2 minuuttia). Menetelmää voi myös yhdistää muihin menetelmiin, kuten Kumuloituvaan ryhmään. Menetelmää voidaan käyttää fiilis- tai palautekierroksen käymiseen tilaisuuksissa sekä kuulumisten kertomiseen ryhmän rutiinikokouksissa.

Työkalun vahvuudet ja heikkoudet

Menetelmä lisää ryhmään myös keskinäistä luottamusta ja erilaisuuden arvostamista. Lisäksi minuuttikierros luo rutiinia ja ryhmäyttää, sillä parhaillaan minuuttikierroksista tulee tapa työskennellä, jolloin tiimalaseja tai muitakaan kelloja ei enää tarvita.

Kesto

Osallistujien määrä x minuutti + ohjeistukseen kuluva aika.'

Kuinka monta osallistujaa

Menetelmä soveltuu 3-12 hengen ryhmiin.

Mitä tarvitaan

Menetelmään tarvitaan sekuntikello tai tiimalasi

Innokylä / työkalut. Hakupäivä 6.5.2021

(<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/minuuttikierros>)

LIITE 2 IDEOINTIKASI

Mistä työkalussa on kyse?

Ideointikasi tehostaa ideointia.

Mihin työkalua käytetään?

Ideointikasia käytetään, kun halutaan tuottaa nopeasti ideointi ilman liiallista itsesensuuria.

Miten työkalua käytetään?

Taittele A-3 paperi kahdeksaan osaan.

Piirrä, kirjoita, luonnostele jokaiseen ruutuun yksi idea ratkaistavaan asiaan.

Idean kirjaamiseen on aikaa 1/2 minuuttia/ idea, yhteensä siis 4 minuuttia.

Jokainen valitsee parhaimman ideansa, taittelee sen päällimmäiseksi ja esittelee sen ryhmällensä.

Ryhmä äänestää ideoista jatkoon parhaan/ parhaimmat.

Äänestyksessä voi käyttää hyödyksi esimerkiksi tarroja.

Ryhmät esittelevät parhaat ideansa koko ryhmälle.

Ideointi puretaan ja sovitaan, miten edetään toteutukseen.

Vinkkejä

Ideointikasia voi hyödyntää kehittämisen missä vaiheessa vain: tarvittiipa sitten ideoida uusia yhteistyötahoja, ratkaisujen aihioita tai erilaisia markkinointitapoja.

Työkalun vahvuudet ja heikkoudet

Nopea työkalu, joka toimii monessa tilanteessa.

Kesto

20 - 30 minuuttia ideointi ja idean valinta

Kuinka monta osallistujaa

3-8 hengen ryhmä

Mitä tarvitaan

Post-it-lappuja, A3-kokoinen paperi tai työkalupohja ja äänestyslappuja

Innokylä / Ideointikasi. Hakupäivä 6.5.2021

(<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/ideointikasi>)