



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

Taideinterventiot organisaatioiden kehittämisessä

Saara Hakala

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)
Arvioitavaksi jättämisaika 03 / 2018

www.humak.fi

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kulttuurituottaja AMK

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Saara Hakala	Sivumäärä 41 ja 2 liitesivua
Työn nimi Taideinterventiot organisaatioiden kehittämisessä	
Ohjaava(t) opettaja(t) Jari Hoffrén	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Humak	
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli organisaatioiden kehittäminen taideinterventioiden avulla. Työn tilaajana toimi Humak, joka halusi selvittää taideintergraatioiden käyttöä ja kenttää. Tarkoituksena oli perehtyä taideinterventioiden käyttöön case-tapauksien avulla sekä visioida taideinterventioiden käytön mahdollisuuksia liiketoimintana.</p> <p>Taideinterventiot ovat taiteilijan toteuttama taiteellinen toiminta, jolla pyritään kehittämään organisaatiota yksilön, organisaation tai parhaassa tapauksessa kummankin näkökulmasta. Taideinterventioiden käyttöä on tutkittu paljon Euroopassa ja monien hankkeiden myötä myös Suomessa on tehty paljon kokeiluja. Silti taideinterventioiden käyttö liiketoimintana on vähäistä.</p> <p>Tuottajille taideinterventiot tarjoavat mielenkiintoisen kentän hyödyntää ammattitaitoansa taiteen viemisessä osaksi yrityskulttuuria. Taiteen avulla on mahdollista auttaa työntekijöitä ja organisaatioita sopeutumaan tuleviin työn ja yhteiskunnan muutoksiin, joita muun muassa teknologian kehittyminen ja globalisaatio aiheuttavat.</p> <p>Opinnäytetyössä käytin menetelminä haastattelua, bechmarkkausta, PESTEL- ja SWOT-analyysiä, viiden kilpailuvoiman mallia sekä tulevaisuustaulukkoa skenaarien luomiseen. Haastattelun ja benchmarkkauksen avulla tutustuin kenttään käytännön kokeilujen kautta ja muilla kehittämismenetelmillä analysoin ja arvioin taideinterventioiden toimintamahdollisuuksia yritystoimintana.</p> <p>Opinnäytetyö luo kattavan kuvan taideinterventioista, niiden käytöstä sekä niiden heikkouksia ja vahvuuksia organisaatioiden kehittämisessä yrityksenä. Prosessin aikana selvisi, että taideinterventioiden vieminen konsultointimarkkinoille vaatii hyvin yksityiskohtaista paneutumista niin taiteilijan kompetenssiin kuin tulosten mittaristojen luomiseen, nimetäkseni muutaman tekijän. Kilpailu toimialalla on nimitäin kovaa ja heittäytyminen epävarmaan ja avoimeen taiteen prosessiin voi olla haastavaa tiukoilla aikatauluilla ja tulostavoitteilla toimiville yrityksille.</p>	
Asiasanat taide, interventio, konsultointi	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Cultural Management

ABSTRACT

Author Saara Hakala	Number of Pages 41 and 2 app.p
Title Artistic interventions in organization development	
Supervisor(s) Jari Hoffrén	
Subscriber and/or Mentor Humak	
Abstract <p>The subject of this thesis was the development of organisations with artistic interventions. Client for this thesis was Humak, who wanted to research the use and the field of artistic interventions. The purpose was to investigate the use of artistic interventions through case-examples and to vision the use for artistic interventions as a business model.</p> <p>Artistic intervention is an artistic action executed by an artist that aims to developing organizations through its people or through its organisational structures. And in best case, developing both! Artistic interventions have been studied quite a lot in Europe and there has been also many projects testing and experimenting with artistic interventions in Finland. Still, it is quite rare to have companies using artistic interventions as a business.</p> <p>Artistic interventions provide a very interesting field for cultural managers to use their professional skills to bring art to the business. With the help of art it is possible to help employees and the organization to adapt to the changes our society is facing. Development of the technology and globalisation will change how we work and what kind of jobs humans will have in the future.</p> <p>I used intervention, bechmarking, PESTEL- and SWOT-analysis, model of five competitive forces and table of future to map the different scenarios. The interview and benchmarking helped me to get to know to the field of artistic interventions. The rest of the development methods I used to anlyze and evaluate the possibilities of doing artistic interventions as an entrepreneurial activity.</p> <p>This thesis provides a comprehensive picture of the use, weaknesses and strenghts of the artistic intervention. During the process, it became clear that introducing artistic interventions into the consulting market requires a lot of detailed attention to both the artist's competences and the means to measure the results, to name a few. Competition in the industry is fierce and throwing yourself into an open art process can be challenging for companies with timetables and performance targets.</p>	
Keywords art, intervention, consulting	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Taide työelämän kehittämisessä	6
1.2 Työelämän muutos	7
2 TAIDEINTERVENTIOT	9
2.1 Taideinterventioiden käyttö	10
2.2 Taideinterventioiden tarkoitusten nelikenttä	12
2.3 Taideinterventiot hankkeissa ja yrityksissä	14
3 CASE-ANALYYSIT	16
3.1 Lähtökohdat	16
3.2 Käytännön toteutus	17
3.3 Tulokset ja loppupäätelmät	19
4 MENETELMÄT	21
4.1 PESTEL -analyysi	22
4.2 Viiden kilpailuvoiman malli	23
4.3 SWOT -analyysi	24
4.4 Skenaariot	26
5 TULOKSET	28
5.1 PESTEL –analyysin tulokset	28
5.2 Viiden kilpailuvoiman malli	30
5.3 SWOT –analyysin tulokset	32
5.4 Skenaarioiden tulevaisuusnäkökymät	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	37
LÄHTEET	39
LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Vuonna 2015 Jyväskylän Oopperan pr-päällikkönä toimiva Elina Lillstrang törmäsi Giovanni Schiuman ajatuksiin taideinterventioista ja innostui niiden pohjalta tekemään Arts in Business -kokeilun Jyväskylän oopperassa. (Lillstrang 2017.) Tässä opinnäytetyössä taideinterventiolla tarkoitetaan taiteen käyttämistä organisaation kehittämisesä, kuten esimerkiksi esteettisenä tekijänä työympäristössä tai toimintamallien kyseenalaistajana ja uusien innovaatioiden herättelijänä.

Taideinterventio eroaa taidelähtöisistä menetelmistä sillä, että taideinterventio on ammattitaiteilijan tekemä, kun taas taidelähtöisiä menetelmiä voi hyödyntää kuka tahansa työpajaa fasilitoiva henkilö. Muissa julkaisuissa taideinterventioilla on kuitenkin monia nimityksiä, esimerkiksi tutkija Lotte Darsø käyttää Arts-in-Business -termiä ja Giovanni Schiuma Arts-based Initiatives (ABIs) -termiä. Tässä opinnäytetyössä käytän kuitenkin vain taideinterventio-termiä välttääkseni sekaannuksen eri termien välillä.

Jyväskylän oopperan kokeilusta ja sen tuloksista inspiroituneina Humakin lehtorit Jari Hoffrén ja Jouni Kärkkäinen järjestivät yhdessä Lillstrangin kanssa toukokuussa 2016 asiakaskuuntelun Keskisuomalaisen tiloissa. Asiakaskuuntelussa oli paikalla jyväskyläläisten yritysten ja organisaatioiden edustajia, joiden kanssa järjestäjät pohtivat mitä Arts in Business toiminta, eli taideinterventiot, voisivat käytännössä tarkoittaa. (Hoffrén, Kärkkäinen & Lillstrang 2016, 1.)

Tältä pohjalta nousi tarve perehtyä aiheeseen vielä syvemmin ja tutkia tarkemmin taideinterventiota työkaluna, ilmiönä sekä mahdollisena liiketoimintana. Tarkoituksena oli päästä sisälle menetelmien käyttötarkoituksiin sekä taideinterventioiden käyttämisen mahdollisuuksiin markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa. Taideinterventioiden käytön yleistyminen voi olla parhaimmillaan merkittävä keino työllistää taiteilijoita sekä tuoda uusia merkityksiä taiteelle nyky-yhteiskunnassa.

1.1 Taide työelämän kehittämisessä

Työelämän vaatimukset työntekijöiltään elävät tällä hetkellä voimakasta muutosta. Maailma ympärillämme muuttuu kovaa vauhtia suorittavan työn vähentyessä kehittyvän teknologian ansiosta. Tästä syystä olemme siirtyneet monella alalla fyysisestä työstä henkiseen työhön, mikä tuo eteemme uusia haasteita. Ajatustyössä ongelmat ovat epämääräisiä ja työ abstraktia, minkä takia sitä on vaikea valvoa ja mitata. Työn laatua määritellään ajattelumme laadulla. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 32.) Näihin haasteisiin voimme löytää apua taiteen keinoin.

Taiteen määrittelemisen kattavasti on mahdotonta. Yleensä taiteen määritelmät ovat hämäriä ja niistä puuttuu konkretia, mikä johtuu siitä, että määritelmään pyritään sisällyttämään kaikki eri taiteen lajit. Filosofi Dennis Dutton (2010) on kuitenkin luonut kaksitoista kohtaa sisältävän kriteeristön, jonka avulla voi määritellä, onko jokin taidetta. Duttonin mukaan taiteen ei tarvitse täyttää kaikkia kriteereitä ollakseen taidetta, mutta jos nämä kaikki täyttyvät arvioidussa kohteessa, täytyy sen olla taidetta. (Lampela 2014.)

Kriteerit ovat seuraavat: 1. välitön mielihyvä 2. taito ja taituruus 3. tyyli 4. uutuus ja luovuus 5. kritiikki; 6. representaatio 7. erityinen rajaus 8. ilmaiseva yksilöllisyys 9. tunteiden läsnäolo 10. älyllinen haaste 11. taiteen traditiot ja instituutiot 12. mielikuvituksellinen kokemus (Lampela 2014). Näistä kriteereistä löytyy myös työelämään ja liiketoimintaan sopivia tekijöitä, kuten uutuus ja luovuus, kritiikki, ilmaiseva yksilöllisyys sekä mielikuvituksellinen kokemus.

Työpaikoilla ja liiketoiminnassa ei ole kuitenkaan tarpeellista, että siellä toimivista ihmisistä tulee näyttelijöitä, tanssijoita ja kuvataiteilijoita. Näyttelijöillä, tanssijoilla ja kuvataiteilijoilla on kuitenkin ammattinsa puolesta paljon ominaisuuksia, joita voidaan hyödyntää organisaation kehittämisessä (Darsø 2004, 152). Esimerkiksi näyttelijöiden tapa kuunnella ja ilmaista itseään, muusikoiden tapa improvisoida joukossa tai kirjailijan tapa kertoa tarina ovat ominaisuuksia, joita voitaisiin hyödyntää myös työelämässä. Nämä olivat vasta hyvin konkreettisia esimerkkejä. Kun mukaan otetaan

taiteilijoiden tapa tarkkailla maailmaa uusista näkökulmista ja luoda uusia yhteyksiä, aukeaa taas lisää mahdollisuuksia.

Duttonin kriteerilistalla neljänneistä kohdasta löytyvät ominaisuudet uutuus ja luovuus, joista erityisesti luovuus on noussut viime vuosina pinnalle työstä ja työn tekemisen tulevaisuudesta puhuttaessa. World Economic Forum arvioi luovuuden olevan kolmanneksi tärkein taito työelämässä 2020. Tärkeämpänä on monitahoinen ongelmanratkaisu ja kriittinen ajattelu. Vuonna 2015 luovuus on sen sijaan ollut tärkeimpien taitojen listalla vasta sijalla 10. Luovuutta tullaan tarvitsemaan sopeutumisessa uusiin teknologioihin sekä tapoihin tehdä työtä. Lisäksi luovuus on ominaisuus, jota robotit eivät voi jäljitellä. (Gray 2016.)

1.2 Työelämän muutos

Nykyajan työelämässä meitä vaivaa entistä enemmän tunnustamisen puute, eli työntekijä ei koe tekemäänsä työtä arvostetuksi ja/tai saa siitä tunnustusta työnantajaltaan. Tähän on johtanut työn epämääräisyys ja työnteon merkityksen etäännyminen hengissä selviämisestä. Itsensä toteuttamisesta ja kilpailusta ovat tulleet tärkeitä arvoja, jotka eivät kuitenkaan tyydytä tunnustuksen tarvetta. Silloin kun työ keskittyi elämisen kannalta olennaisten tuotteiden tuotantoon, kuten viljelyyn ja karjanhoitoon, työn merkitys ja arvo oli selkeää. (Julkunen 2008, 269-271.) Tämä johtuu siitä, että ihminen tarvitsee työlleen ja tekemiselleen tarkoituksen ja näkyvän tuloksen. Nykymaailman projektimaisessa työskentelyssä ja abstraktien asioiden käsittelystä tällaista tarkoituksen tunnetta ja näkyviä tuloksia ei välttämättä tule.

1990-luvun laman jälkeen elettiin Suomessa uutta taloudellista nousua, jolloin tietotyö yleistyi ja pohjoismaat nousivat tietoyhteiskuntakehityksen kärkeen (Kasvio & Räikkönen 2010, 24). Tällä hetkellä maailmantalous on kuitenkin jälleen murroksen partaalla globalisaation, ilmastonmuutoksen sekä teknologian nopean kehittymisen myötä. Globalisaation myötä kilpailu työpaikoista kiristyy, mikä johtaa tulospaineisiin sekä epävarmuuden lisääntymiseen työelämässä (Kasvio ym. 2010, 25). Ilmastonmuutoksen vaikutuksesta kiristettyjen normien takia työpaikkoja saattaa kadota ja

resurssien niukkuus voi lisätä konflikteja ja jännitteitä. Ilmastopakolaisia on IDMC:n (Internal Displacement Monitoring Centre 2017) mukaan jo nyt keskimäärin 25.3 miljoonaa. Teknologian kehittyminen sen sijaan tuo työelämään mukaan yhä vahvemmin robotit ja automatisaatiot. Tämä tarkoittaa työn jakamista uudelleen: ihmisten töitä siirtyy roboteille ja ihmisille syntyy aivan uusia tehtäviä. (Kauhanen 2016, 11.)

Tuominen ja Pohjakallio määrittelevät neljä merkittävää muutosta, jotka ovat jo käynnissä: digitalisoituminen, liikkuvuus, globalisaatio sekä epävarmuus. Digitalisaatio helpottaa ja nopeuttaa monen asian tekemistä, mutta samalla se tarkoittaa kilpailun kovenemista. Kaikkia digitalisaation vaikutuksia on vielä edes mahdotonta kuvitella. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 35-36.) Liikkuvuudella Tuominen ja Pohjakallio tarkoittavat kaikkea mahdollista liikkumista. Uusi sukupolvi matkustelee paljon, on tottunut saamaan kenet tahansa kiinni koska tahansa ja tekee asioita siellä missä järkevintä on. Tämä tulee tuomaan vaatimuksia vapaammista työajoista ja paikoista. (mt. 2012, 37.)

Globalisaatio ja sen tuoma nopea liikuteltavuus sekä kilpailu asettaa ajatustyölle uudet vaatimukset. Omaperäinen ajattelu erottaa kilpailijoista ja tässä auttaa luovuus. Luovan työn tekemisessä tulisi kuitenkin huomioida, ettei sitä tehdä mekaanisen työn tavalla vaan huomioiden luovan työn tarpeet. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 37-38.)

Tämän päivän ja huomisen maailma on verkottuneempi ja nopeammin muuttuva kuin koskaan aikaisemmin. Tulevaa on vaikeaa ennustaa, mutta varmaa on, että meidän pitää oppia arvostamaan epävarmuutta sekä reagoimaan muutoksiin nopeasti. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 40-41.) Näiden tulevaisuuden kuvien pohjalta ei ole vaikeaa päätellä, että tulevaisuus on epävarmempaa kuin koskaan aikaisemmin niin työntekijöiden kuin yritysten kannalta. Tämä vaatii kykyä muuntautua nopeasti, innovoida sekä muodostaa uusia toimintatapoja. Pian ihmisellä ei ole paikkaa suorittavassa työssä, vaan siellä, missä tarvitaan ihmismielen monimutkaisempia puolia, kuten luovuutta.

2 TAIDEINTERVENTIOT

Yhteistyötä taiteen ja liiketoiminnan välillä on ollut pitkään ennen kuin sille on saatu tutkimuksellista pohjaa (Darsø 2004, 126). Varhaisimpia esimerkkejä tästä ovat yritysten omistamat taidekokoelmat sekä taiteilijat, jotka ovat työstäneet teostansa organisaation tiloissa (Berthoin Antal, Sköldberg & Woodilla 2016, 5). Kiinnostus taiteen ja yritysmaailman yhdistämiseen on kasvanut nopeasti 90-luvulta alkaen. Yhtenä syynä tähän on ollut niin yksityisten kuin julkisten organisaatioiden paine olla innovatiivisempi ja kilpailukykyisempi. Näiden lisäksi välittäjäorganisaatiot, rahoittajat, julkaisut ja korkeakoulukokeilut ovat nopeuttaneet taideinterventioiden yleistymistä. (mt. 2016, 5-6.)

Ensimmäisiä välittäjäorganisaatioita, ovat olleet ruotsalainen TILLT, espanjalainen Conexiones Improbables, sveitsiläinen Artists in Labs sekä Arts & Business Iso-Britanniasta (Berthoin Antal ym. 2016, 6). Nämä organisaatiot ovat tehneet yhteistyössä myös monikansallisia projekteja, kuten Creative Clash, jonka tarkoituksena on edistää ja vahvistaa taiteellisten interventioiden asemaa (Grzelec, Prata 2013, 4).

Yksi taideinterventioiden tutkimuksen pioneereista on tanskalainen Aarhus-yliopiston professori, Lotte Darsø, joka aloitti oman tutkimuksensa 2002 (Grzelec, Prata 2013, 6; Darsø 2004, 7). Tanskan kulttuuri- ja elinkeinoministeriöiden vuonna 2000 julkaisema raportti taiteen ja yritystoiminnan välisestä vuorovaikutuksesta käynnisti kehityksen, jonka myötä taidetta alettiin Tanskassa käyttämään aivan uusilla ja edistyksellisillä tavoilla (Darsø 2004, 125). Siihen aikaan aiheesta ei kuitenkaan ollut vielä tutkimuksellista pohjaa, mihin Darsø vastasi tekemällä 53 haastattelua ja muodostamalla niiden pohjalta ensimmäisen määritelmän taideinterventioista (mt. 2004, 7).

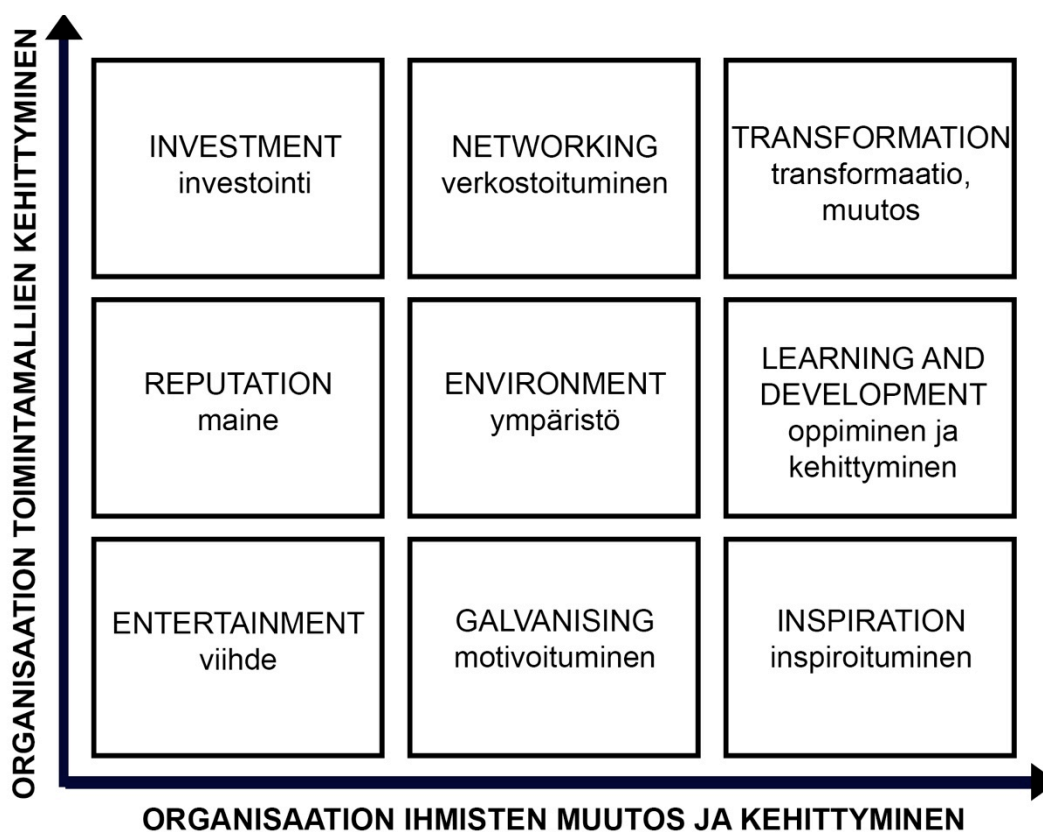
Darsøn lisäksi ja jälkeen useat ovat käsitelleet aihetta julkaisuissa ja kirjoissa eri näkökulmista, mutta rajatakseni materiaalia keskityin Darsøn (2004) määritelmän lisäksi aiheesta 2010-luvulla paljon kirjoittaneeseen Giovanni Schiumaan (2011) ja hänen määritelmään taideinterventioista.

2.1 Taideinterventioiden käyttö

Darsøn määritelmän mukaan on neljä erilaista tapaa käyttää taidetta hyödyksi organisaatioissa:

1. Taiteen käyttäminen koristeena (esim. maalaukset tai design-esineet).
2. Taiteen käyttäminen viihdykkeenä (esim. teatterilippuja työntekijöille tai esiintyjän tilaaminen työpaikalle tilaisuuteen).
3. Taiteen käyttäminen tiiminrakentamisessa, viestinnän harjoittelussa, johtajuuden kehittämisessä, ongelmanratkaisussa ja innovaatioprosesseissa.
4. Taiteiden sulauttaminen strategiaan muutosprosesseihin. (Darsø 2004, 14-15.)

Tätä määritelmää on sittemmin laajentanut Giovanni Schiuma, joka on tällä hetkellä Lontoon Taiteiden yliopiston Innovation Insights Hubin johtaja. Schiuma kehitti arvomatriisin (kuva 1), joka kuvaa taiteen erilaisia vaikutusmahdollisuuksia organisaatioihin yksilöiden kautta (Schiuma 2011, 100).



Kuva 1 The Arts Value Matrix (Schiuma 2011)

Schiuman matriisissa viihteellä tarkoitetaan miellyttävän kokemuksen luomista taiteen avulla, joka herättää ihmisten tunteita ja energisoi (Schiuma 2011, 101.) Motivoiminen tapahtuu silloin kun miellyttävä taidekokemus viedään vielä intensiivisemmäksi, jotta sen aiheuttamat tunteet ja energia voidaan käyttää hyväksi organisaation kehittämisessä (mt. 2011, 105). Inspiroimisessa yksilö johdatellaan itsetutkiskeluun ja kehitysmahdollisuuksien ymmärtämiseen, mikä voi aiheuttaa muutoksia käytöksessä ja asenteissa (mt. 2011, 108).

Maineella Schiuma tarkoittaa organisaation profiilin kohottamista osoittamalla kiinnostusta taiteisiin ja luomalla side taiteilijan kanssa Tätä voidaan toteuttaa sponsoroimalla tai toimimalla mesenaattina haluamalleen taiteilijalle tai projektille. (Schiuma 2011, 112.) Ympäristön muokkaamisessa taidetta voidaan käyttää hyvinkin tarkoituksenmukaisesti organisaatioissa. Käyttäen taidetta koristeena voidaan muokata fyysisiä tiloja sekä luoda miellyttävä ja inspiroiva ilmapiiri organisaatioon. (mt. 2011, 117.) Oppimisella ja kehittämisellä tarkoitetaan ihmisten niin sanottujen pehmeiden taitojen, kuten esimerkiksi vuorovaikutustaitojen ja yhteistyökyvyn, kehittämistä taiteen keinoin (mt. 2011, 120).

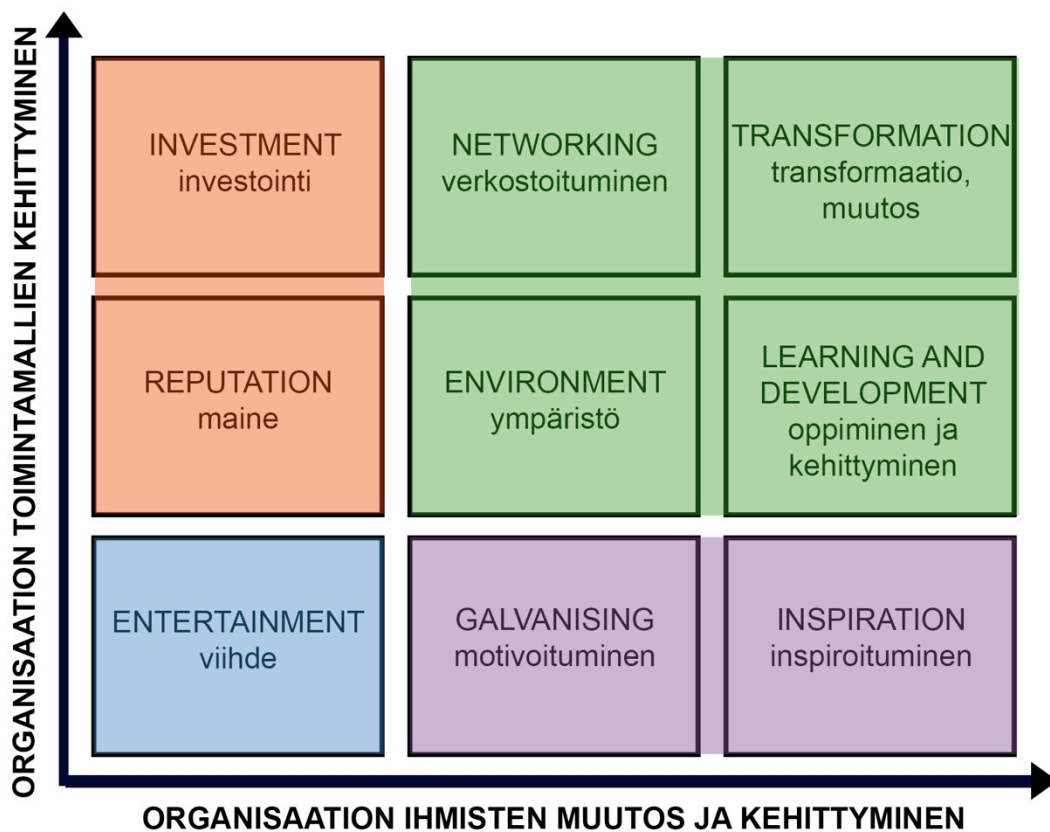
Ylimmällä rivillä matriisissa ovat organisaation toimintamalleja eniten kehittävät tavat hyödyntää taidetta. Investoinnilla tarkoitetaan keinoja kasvattaa organisaation aineetonta arvoa esimerkiksi kehittämällä tuotteen esteettisyyttä, tai kasvattaa organisaation rahallista varallisuutta esimerkiksi taidekokoelman avulla (Schiuma 2011, 133-134). Verkostoituminen sen sijaan tarkoittaa suhteiden ja yhteistöiden tukemista ja aktivointia taiteilijan avulla. Tämä voi käsittää verkostoitumista ja suhteiden hoitamista organisaation sisällä tai ulkoisten sidosryhmien kanssa. (mt. 2011, 137.)

Viimeinen ja ehkä merkittävin muoto taiteen käytöstä organisaatioissa on transformaatio, joka tarkoittaa merkittävää muutosta niin ihmisten kuin myös organisaation tasolla. Transformaatioissa tapahtuu muutos ihmisten uskomuksissa, asenteissa ja käyttäytymisessä sekä organisaation rakenteissa, kuten kulttuurissa, käytänteissä ja ympäristössä. (Schiuma 2011, 144.)

Taideinterventioiden onnistuneessa toteutumisessa iso rooli on taiteilijalla. Taiteilijalta vaaditaan seuraavanlaisia ominaisuuksia, jotta tulos on onnistunut: hyvät kommunikointitaidot, motivaatio, joustavuus, sinnikkyys sekä vahva taiteellinen pohja (Vondracek 2013, 24). Taiteilijoille tulee opettaa yritysmaailman ja organisaatioiden toimintatapoja, kommunikointia ja interventioiden fasilitointia, organisoimista sekä ongelmanratkaisua (mt. 2013, 24).

Haasteena taiteilijoille voi olla väärinymmärrysten välttäminen mennessä yrityksiin ja organisaatioihin. Ongelmana on ylittää sosiaaliset, kulttuuriset ja kielelliset esteet ja selittää taiteelliset ideat erilaisella tavalla ajatteleville. (Hempel & Rysgaard 2013, 41.) Näissä haasteissa tuottaja on erinomainen apu auttamaan taiteilijoita valmistautumaan organisaatiomaailman käytäntöihin, sekä auttamaan vastaavasti yrityksiä sopeutumaan taiteilijan toimintatapoihin.

2.2 Taideinterventioiden tarkoitusten nelikenttä



Kuva 2 Schiuma: Four value zone overlapping Arts Value Matrix. (2011)

Edeltävät Schiuman määrittelemät vaikutukset voidaan lajitella vielä neljään strategiiseen vyöhykkeeseen, jotka ilmaisevat taideintervention lähtökohtaisen tarkoituksen, taiteilijan roolin sekä mihin taideinterventiolla halutaan keskittyä (Kuva 2). Nämä neljä kenttää ovat: sytyttämisen vyöhyke (ignition zone), joka on merkitty taulukkoon sinisellä, sisäsyntyinen vyöhyke (intrinsic zone), joka on merkitty violetilla, instrumentaalinen vyöhyke (instrumental zone), joka on merkitty oranssilla sekä taitava vyöhyke (artful zone), joka on merkitty vihreällä. (Schiuma 2011, 156-157.)

Sytyttämisen vyöhykkeessä (sininen) taiteilijalla on pieni vaikutus ihmisiin ja organisaatioon. Tavoitteena siinä on viihdyttää tai herättää organisaation huomio tiettyyn aiheeseen. Tarkoituksena on sytyttää tunteita ja energiaa ihmisissä. Tällä ei kuitenkaan ole pitkäaikaisia vaikutuksia ihmisissä tai organisaatiossa, ellei heränneitä ajatuksia ja tunteita työstetä asianmukaisesti eteenpäin. (Schiuma 2011, 157.)

Sisäsyntyisellä vyöhykkeellä (violetti) taideinterventiolla on iso vaikutus yksilöihin, mutta organisaation kehittyminen on hyvin vähäistä. Tarkoituksena on sitouttaa ja motivoida ihmisiä auttamalla heitä käsittelemään tunteita ja kehittämään psyykkisiä piirteitensä. Tämä vaikuttaa heidän asenteisiin, käyttäytymiseen sekä auttaa selviämään arjen vaikeuksista. (Schiuma 2011, 159.)

Instrumentaalisella vyöhykkeellä (oranssi) taideinterventioilla on iso vaikutus organisaation infrastruktuuriin, mutta pieni vaikutus yksilöihin. Tällä vyöhykkeellä taiteilijoita käytetään organisaation arvon tai maineen kasvattamiseen, joka näkyy tuotteen arvon nousussa ja näin hyödyttää organisaatiota rahallisesti. (Schiuma 2011, 159.)

Taitavalla vyöhykkeellä (vihreä) taideinterventioiden vaikutus on isoa niin organisaatiolle kuin yksilöille. Tällä vyöhykkeellä taiteilija onnistuu yhdistämään yksilöissä tapahtuvan muutoksen organisaation rakenteiden kehittämiseen. Tämä vaikuttaa muun muassa organisaation ilmapiiriin, parantaa ihmisten taitoja ja asenteita, kehittää ihmissuhteita sekä parantaa organisaation uusien arvojen sisäistämistä. (Schiuma 2011, 160.) Eli muutos on parhaassa tapauksessa kaikin puolin kokonaisvaltainen.

Taideinterventioiden vaikuttamisen tasoja on monia ja moniin tarpeisiin sopivia. Tämän teorian pohjalta on mahdollista löytää keinoja halutunlaisten tuloksien saamiseksi, mutta siitä vasta alkaa tärkein osuus eli sopivan taiteen ja taiteilijan integrointi organisaation käytäntöihin. Tässä niin taiteilijaa kuin organisaatiota opastamassa voi olla tuottaja, jonka tärkeimpänä tehtävänä on integraation onnistumisen varmistaminen.

2.3 Taideinterventiot hankkeissa ja yrityksissä

Taiteen ja yritysmaailman yhdistäminen on Suomessa noussut voimakkaasti esille 2010-luvun molemmin puolin, mikä näkyi useina aiheelle omistettuina hankkeina. Ensimmäinen sellainen oli TAIKA I –hanke, joka vuosina 2008-2011 edisti ja tutki taidelähtöisten menetelmien käyttöä työelämässä. Hanke sai jatkoa ja TAIKA II toteutettiin vuosina 2011-2013. Näiden viiden vuoden aikana hankkeen puitteissa toteutettiin pitkiä taideprojekteja useammalla kymmenellä työpaikalla sekä useita lyhyitä työhyvinvointipäiviä. (Rönkä 2014, 5.)

Tuloksina todettiin taiteen menetelmien toimivan ja tuovan muutoksia organisaatioihin. Taidetoiminta nähtiin kehittämisprosesseja käynnistävänä ja kehittäväenä tekijänä, joka auttaa löytämään uusia näkökulmia. (Rönkä 2014, 5.) Hankkeessa keskityttiin kuitenkin yksilön viihtymiseen, motivoitumiseen ja voimaantumiseen, jotka löytyvät Schiuman matriisista (Kuva 1) yksilön muutoksen ja kehittymisen linjalta. Tässä tapauksessa transformaatio ja yrityksen kokonaisvaltainen muutos jäi siis kuitenkin uupumaan.

Toinen samoihin aikoihin toteutettu hanke, ArtGoesWork (2013), keskittyi hyvinvoinnin kehittämiseen taideinterventioilla, kuten myös Taiteen tuottoa –hanke (2011-2013), joka oli jatkoa Hyvinvointia kulttuurista –hankkeelle (2009-2011). Taiteen tuottoa –hankeen tuotoksena Joensuuhun perustettiin Pakka-keskus, joka on voittoa tavoittelematon taiteilijoita välittävä osaamiskeskus. Heidän palvelut tähtäävät työhyvinvoinnin ja työyhteisön toiminnan tukemiseen (Pakka 2018).

Training Artists for Innovation (2013), oli EU:n rahoittama ja viisi maata käsittävä projekti, jossa selvitettiin taiteilijoilta vaadittavia kompetensseja taideinterventioiden tekemiseksi sekä kehitettiin raamit taiteilijoiden taitojen kehittämiseksi taideinterventioita varten (Heinsius & Lehikoinen 2013, 14). Projekti keskittyi taideinterventioihin taiteilijoiden kokemusten ja kompetenssien kautta, mutta julkaisussa käsiteltiin myös tuottajan roolia taiteilijan ja yrityksen välillä.

Projektin jälkeen Taideyliopistossa järjestettiin vuonna 2014-2015 erikoistumisohjelma taiteilijoille: Taiteilija-kehittäjäksi organisaatioon – taiteelliset interventiot työelämään. Erikoistumisohjelmasta valmistuivat ensimmäiset taiteilija-kehittäjät ja heidän kokemuksistaan voi lukea lisää julkaisusta Taiteilija kehittäjänä – Taiteelliset interventiot työssä (2016). Erikoistumisohjelmaa ei valitettavasti ole tämän jälkeen järjestetty Taideyliopistossa.

Jokaisessa aikaisemmin esille tulleen hankkeen ja projektin raportissa mainitaan tässäkin työssä jo esille tullut TILLT. Tämä johtuu siitä, että TILLT on kansainvälisestikin tunnustettu ja pitkään toiminut taideinterventioiden kehittäjä. TILLT perustettiin 1973 Ruotsissa, mutta silloin organisaation nimi oli Stiftelsen Skådebanan i Göteborgsområdet. Taiteilijoita ja yrityksiä organisaatio on yhdistänyt 2000-luvun alusta alkaen ja 2009 sen nimeksi vaihtui TILLT. Organisaatio on voittoa tavoittelematon. (Berthoin Antal 2011, 21.)

TILLT on kehittänyt useita erilaisia metodeja, joissa muun muassa sitoutumisen ja vuorovaikutuksen määrä taiteilijoiden ja yritysten välillä vaihtelee. Näitä ovat Kulttuurin lähettiläs –ohjelma, Luova potkaisu sekä Airis, jossa taiteilija käy kymmenen kuukauden ajan yhden päivän viikossa tarjoamassa konsultointia sekä inspiraatiota työntekijöille. (Berthoin Antal 2011, 22.)

Organisaation rahoitus muodostuu sponsoroinneista, lahjoituksista, avustuksista sekä palveluiden myymisestä. Isoin osa rahoituksesta tulee myynnistä, mikä aiheuttaa tulospaineita ja haasteita toiminnan pyörittämisessä. (TILLT 2017, 3-8.) Yhdeksi isoimmista haasteistaan TILLT määrittelee metodiensa arvon viestiminen niin yrityksille, taidesektorille kuin myös politikoille. Organisaation entisen strategisten liittou-

tumien johtajan, Pia Arebladin mukaan, taiteen kenttä pelkää käyttää taidetta työkaluna ja liike-elämän toimijat pelkäävät prosesseja, jotka eivät tähtää tiettyyn tulokseen. (Berthoin Antal 2011, 24.)

Tänä päivänä myös Suomesta löytyy yrityksiä, jotka käyttävät taideinterventioita liiketoiminnassansa, kuten Musavisio, Hobby Agency, Art Goes Duuni sekä vuonna 2010 perustettu Artsense Oy. Artsense Oy tarjoaa valmennuksia muun muassa johtamisen, myynnin, ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Yritys käyttää pääosin näyttelijöitä ja Forum-teatterimenetelmää, mutta heidän verkostoonsa kuuluu myös muita taiteilijoita, kuten esimerkiksi muusikko ja taikuri. (Huhtimo 2018.)

3 CASE-ANALYYSIT

Kävin läpi kolme erilaista case-tapausta, joissa taidetta oli käytetty yritysten kehittämisessä: Arts in Business Jyväskylä, joka toteutettiin vuosien 2015-2016 aikana (Lillstrang 2017); Taideliikettä työelämään: Mehiläinen Oy, joka toteutettiin vuosien 2014-2014 aikana osana Taiteella johtaminen –hanketta (Ikola 2016, 71) sekä Volvo kokeilu, jonka Michael Brammer toteutti Ruotsissa vuosien 2001-2002 aikana (Darsø 2004, 101.).

Jaoin kaikki edellä mainitut tapausesimerkit kolmeen osaan: lähtökohta, toiminta ja tulokset ja seuraavaksi esittelen kaikkien esimerkkitapausten vaiheet sekä analysoin niitä Darsø'n (2004) ja Schiuman (2011) määritelmien pohjalta.

3.1 Lähtökohdat

Lähtökohdat ovat kaikissa kolmessa tapauksessa hyvin erilaiset. Jyväskylässä toteutetun kokeilun lähtökohtana oli Elina Lillstrangin ja Emma Anttilan ajatus tuoda yritys-elämää ja taidetta lähemmäs toisiaan Jyväskylän Oopperan kautta. Tavoitteena Jy-

väskylän oopperalla oli edistää heidän markkinointiansa samalla kuitenkin etsien keinoja, jolla yritykset voivat aidosti hyötyä taiteesta. Taiteilijalle tarkoituksena oli selvittää, voiko sisäisen yrittäjyyden oppiminen hyödyttää häntä uransa rakentamisessa. (Lillstrang 2017.)

Volvon kokeilu työskentelystä taiteilijan kanssa sen sijaan lähti liikkeelle taiteilijasta itsestä käsin. Michael Brammer oli aikaisemmin työskennellyt projektejaan kautta organisaatioiden ja poliisien kanssa, mutta halusi kokeilla pitkäkestoisempaa yhteistyötä yrityksen kanssa, mihin Volvo tarttui. Brammer tapasi vuoden ajan (2001-2002) kerran kuukaudessa Volvon kansainvälisen markkinoinnin johtajan, Peter Raskin kanssa. Tarkoituksena oli näiden tapaamisten kautta kehittää ja haastaa liiketoimintaa sekä tuoda uusia ideoita yritykselle. (Darsø 2004, 101.)

Tanssija Johanna Ikola sen sijaan toteutti taideinterventiot osana Taiteella johtaminen –hanketta Artsense Oy:n kautta Mehiläinen Oy:lle. Tämä sisälsi viisitoista valmistuspäivää vuosien 2014-2015 aikana. Mehiläinen Oy:n tavoitteena oli luoda parhaan asiakaskokemuksen vuoteen 2018 mennessä ja tavoitteeseensa päästäkseen he halusivat käyttää uudenlaisia ja sitoutumista vahvistavia keinoja. Niiden avulla oli tarkoitus saada muodostettua osallistujille tunneside päämäärään. (Ikola 2016, 71-76.)

Ikolan pohja organisaatioiden kehittämiseen tuli tanssitaiteen läänitaiteilijan roolin kautta. Siellä hän pääsi toimimaan osana organisaatiota, mikä avasi hänen silmänsä isoille organisaatioille tavanomaisille toimintatavoille, ongelmille ja kankeudelle. Tämän myötä Ikola myös ymmärsi, että hänellä tanssitaiteilijana on annettavaa organisaation vuorovaikutukseen ja toimintadynamiikkaan. (Ikola 2016, 73.)

3.2 Käytännön toteutus

Jyväskylän kokeilu toteutettiin järjestämällä yhdeksän teemoitettua tapaamista oopperalaulaja Simo Mäkisen ja joka kerta vaihtuvan yrityselämän edustajan kanssa. Tapaamiset kestivät kolme tuntia ja ne sisälsivät Lillstrangin ja Anttilan fasilitoimaa

työskentelyä sekä Mäkisen ja yritysmaailman edustajan välistä keskustelua esimerkiksi heidän omista urapoluistansa. (Lillstrang 2017.)

Ruotsissa yhdessä Brammerin kokeilussa hän rakensi Volvon pääaulaan pienen puisen talon, jonka sisälle jazz-kitaristi kutsui työntekijöitä kahdeksi minuutiksi kuuntelemaan musiikkia ja juomaan yrttiteetä. Talon ulkopuolella Brammer itse kisaili työntekijöiden kanssa kauko-ohjattavilla pikkuautoilla. Performanssi aiheutti paljon ärtymistä työntekijöiden joukossa, sillä he eivät kokeneet sitä taiteeksi. Ärtymyksen, keskustelun ja jopa väittelyn herättäminen oli kuitenkin Brammerin tavoite. (Darsø 2004, 103.)

Mehiläinen Oy:n valmennuspäivissä Ikolan työparina toimi Artsensen perustaja Niina Nurminen. Valmennuspäivät olivat teemoitettu ja sisälsivät yksilö- ja ryhmäharjoitteita. Päämääränä näiden harjoitteiden avulla oli tuoda esille osallistujien omia kokemuksia ja tarpeen mukaan he keskustelivat näistä ryhmässä. (Ikola 2016, 77.)

Yksi Ikolan toteuttamista harjoitteista sisälsi abstraktin liikkeen ja hengityksen hyödyntämistä. He olivat käyneet läpi osallistujien kanssa hengityksen vaikutuksia olemiseen ja olotilaan hengitysharjoitusten, hengittämisen havainnoinin sekä tietoisien hengittämisen avulla. (Ikola 2016, 77.) Yhden tällaisen valmennuspäivän loppupuolella Ikonen esitti osittain improvisoidun pätkän aikaisemmin työstämästään teoksesta demonstraationa siitä, miten hän käyttää hengitystään työssään. (mt. 2016, 78.)

Esitys herätti keskustelua ja oivalluksia muun muassa työn tekemisen tavoista, työssä arvostamisesta, avoimuudesta sekä kiireen vaikutuksista aikaan. Tanssiminen osallistujien edessä vaati myös Ikolalta oman mukavuusalueen ylittämistä taiteilijana. Tilanteessa hän ei ollut esiintyjä, niin kuin yleensä, vaan oma arkiminänsä. Tämä vaati Ikolalta heittäytymistä ja avoimuutta, mutta palkitsi suuresti siinä hetkessä ja jälkikäteen. (Ikola 2016, 79.)

Kaikki nämä case-tapaukset sisälsivät suoran kontaktin taiteilijan ja taideintervention kohteen kanssa, mutta näkökulmat olivat niissä kaikissa erilaiset. Jyväskylässä taiteilija ja yritysmaailman edustaja pyrkivät tutustumaan toistensa toimintatapoihin ja

maailmoihin. Tarkoituksena ei ollut suoraan kehittää mitään tiettyä asiaa, vaan ennemminkin tutustua ja verkostoitua. Volvon tapauksessa taiteilijalla sen sijaan oli tarkka agenda, mitä hän tuli yritykseen toteuttamaan: herättely ja provosointi. Ikola taas pyrki työpajojen avulla auttamaan Mehiläisen työntekijöitä sanoittamaan tunteitansa.

3.3 Tulokset ja loppupäätelmät

“Aika kuluu nopeasti ja kolme tuntia vierähtää kuin siivillä. Olen todella energisoinut ja innoissani saamistani virikkeistä ja uusista ajatuksista, joista useimmat on yllättävänkin suoraan sovellettavissa omalle alalleni. Löydämme paljon mahdollisuuksia siitä, miten yritykset voisivat ammentaa hyötyä kulttuurikentän osaamisesta vaikkapa vuorovaikutustaitojen kehittämisen muodossa asiakaspalvelua ajatellen tai suoraan inspiraation lähteenä yrityksen luovassa prosessissa.”
-Simo Mäkinen (2015)

Jyväskylän Arts in Business –kokeilun tapaamisten myötä suurin muutos oli luonnollisesti näkyvissä oopperalaulaja Mäkisessä. Hän oppi ajattelemaan itsestään, tekemisestään ja maailmastaan eri tavalla ja sai konkreettisia työkaluja hyödynnettäväksi. Myöskin Mäkisen ennakkoluulot yrittäjistä muuttuivat projektin aikana ja verkostojen monipuolisuuden tärkeys selkeytyi. Oman alan ihmisten kesken ajattelu johtaa ryhmätyhmyyteen, jossa ajattelu ei jalostu liian samanlaisten mielipiteiden kautta. (Lillstrang 2017.)

Yrityselämän toimijoiden keskuudessa Jyväskylässä kokeilu aiheutti kasvanutta kiinnostusta oopperaa sekä uusia tapaamisia kohtaan. Myös eri taiteilijoilta on tullut kyselyitä toimintaan mukaan pääsemiseksi. Lillstrang kuitenkin toteaa, että rahoituksen löytäminen tämän kaltaiseen toimintaan on vaikeaa, vaikka mahdollisuudet siinä nähdään. Prosessin ja odotettavien tulosten pitäisi olla selkeitä. (Lillstrang 2017.) Mittavuus korostuu tässäkin tapauksessa. Taiteen ja taiteilijoiden avulla voidaan Lillstrangin mukaan vastata erityisesti kasvun tarpeeseen yrityksessä ihmisten kehittämisen kautta ja tämä vaatii erityisen tilan luomista, mitä ei pysty yritykset itsekseen tekemään, mutta jossa taiteilija voi olla auttamassa. (mt. 2017.)

Volvolla Brammerin tarkoituksena oli aiheuttaa häiriötä ja provosoida työntekijöitä. Hänen prosessinsa vaiheita ovat hämmentäminen, häiritseminen, provosointi ja loukkaaminen. Tässä tapauksessa rakentava provokaatio jäi vähemmälle ja ihmisten kokemukset kokeilusta olivat pääosin negatiivisia. Raskin mukaan projekti olisi pitänyt saada sisällytettyä orgaanisemmin yrityksen toimintaan niin, että henkilökunta olisi ollut paremmin mukana. Tapaus oli niin taiteilijalle kuin yrityksellekin ensimmäinen ja he ymmärsivät vasta jälkikäteen kuinka tärkeää olisi ollut ottaa henkilökunta mukaan esittelemällä projekti heti alusta alkaen työntekijöille. Näin Brammer olisi voinut päästä paremmin osaksi työyhteisöä. (Darsø 2004, 105.)

Positiivisia vaikutuksia Brammerin ja Volvon yhteistyössä olivat Volvon saama laaja näkyvyys mediassa taiteilijan tempausten myötä sekä Brammerin ja Raskin henkilökohtaisten tapaamisten myötä Raskin kehittyminen yllyttämisessä ja motivoimisessa. (Darsø 2004 101-106). Kahden eri ajatusmaailman törmäyttäminen olisi voinut olla myös hedelmällinen paikka innovaatioille Volvolla, mutta sitä ei tapahtunut yhteisen pohjan puuttumisen takia. Tämän takia erilaiset ajatusmaailmat aiheuttivat yhteenot- toja ja hajotti sen sijaan, että olisi syntynyt uusia innovaatioita. (mt. 2004, 105)

Taiteella Johtaminen –hankeen tuloksia asiakaskokemuksen parantumisessa Mehiläinen Oy:llä mitattiin NPS-mittauksella (Net Promoter Score), joka mittaa asiakastyy- tyväisyyttä sekä suositteluhalukkuutta. Vuositasolla parhaan arvosanan antaneiden määrä kasvoi noin 50 tuhannella ja Mehiläisen NPS-indeksi nousi tasolle 88, mikä on kansainvälisestäkin merkittävä. Lisäksi henkilöstö sitoutui erittäin hyvin hankkeeseen. (Huhtimo 2018.)

Ikolan mukaan abstrakti liikkuminen mahdollisti hankalasti sanoitettavien asioiden käsittelemistä ja synnytti oivalluksia osallistujille työstä ja itsestä. Taide kyseenalais- taa, vapauttaa ja auttaa tuntemaan uudella tavalla. Yksilö pystyy siis ymmärtämään paremmin muita taidekokemuksen synnyttämien omien kokemusten tarkastelun ja itsetutkiskelun avulla. (Ikola 2016, 81-82.) Ikola sai myös organisaatioiden ja työyhteisöjen kanssa työskentelystä jotain omaan taiteelliseen työhönsä, parempaa ym- märtystä taiteesta ja taiteilijuudesta sekä uskoa hänen omaan taiteeseen ja sen käyt- tömahdollisuuksiin (mt. 2016, 84).

Kaikissa kolmessa tapauksessa oli positiivisia vaikutuksia ja vain yhdessä negatiivisia. Jyväskylän kokeilussa isoimman hyödyn sai taiteilija, Volvon tapauksessa brändi työntekijöiden sijaan ja Mehiläisellä yritys sekä taiteilija. Parhaimmillaan taideinterventioista hyötyy kaikki osapuolet, mutta se vaatii hyvän perehdyttämisen niin taiteilijalle kuin myös organisaatiolle. On tärkeää, että kummatkin ymmärtävät toistensa toimintatapoja, jotta välttyttäisiin tahattomilta yhteentörmäyksiltä. Juuri tässä kohtaa taiteilijoita ja organisaatioita ymmärtävä tuottaja olisi ollut tarpeellinen.

4 MENETELMÄT

Kehittämismenetelminä käytin opinnäytetyössä benchmarkkausta, case-tapauksien analysointeja, haastattelua ja strategiatyökaluja. Benchmarkkauksen avulla selvitin taideinterventioiden taustaa ja toimikenttää Suomessa sekä ulkomailla. Haastattelun ja case-tapauksien analysoinnin avulla esittelin taideinterventioiden käyttömahdollisuuksia ja strategiatyökalujen kautta loin kuvan taideinterventioiden toimialasta ja sen tulevaisuudesta.

Strategiatyökaluina käytin PESTEL- ja SWOT-analyysiä sekä viiden kilpailuvoiman mallia. Nämä menetelmät auttoivat löytämään taideinterventioiden vahvuudet ja heikkoudet kuin myös arvioimaan markkinoita ja toimialaa, jossa se tulisi kilpailemaan. Työkalujen avulla saatujen arvojen ja tekijöiden perusteella muodostin lopuksi kolme tulevaisuuden skenaariota.

Analyysien tekemistä varten luokittelin taideinterventioiden toimialaksi konsultoinnin. Konsultointi on yrityksen tai organisaation ulkopuoliselta ostamaa apua ja asiantuntijuutta (PKT-säätiö 2002, 4-6). Konsultoinnin kenttä on kuitenkin hyvin moninainen sisältäen muun muassa it-konsultointia ja tekniikkakonsultointia, mitä taideinterventiot eivät kuitenkaan ole. Analyysien onnistumiseksi oli siis tarpeellista rajata taideinterventioiden toimiala vielä tarkemmin liikkeenjohdon konsultoinnin alaluokkaan. Liikkeenjohdon konsultointi kohdentuu muun muassa yrityksen johtamiseen ja sen kehit-

tämiseen, strategian määrittelyyn sekä uusien menetelmien kehittämiseen ja käyttöönottoon (mt. 2002, 6).

Toimialan luokittelun lisäksi analyysien tekemisen lähtökohdaksi oli myös tarpeellista määritellä organisaatio, joille niitä tehtiin. Lähtökohdaksi otin uuden yrityksen, joka haluaa tulla liikkeenjohdon konsultoinnin markkinoille taideinterventio-palvelulla. Tavoitteena on näiden analyysien pohjalta selvittää markkinoille menon haasteita ja mahdollisuuksia.

4.1 PESTEL -analyysi

PESTEL-analyysi on Francis Aguilarin (1967) ympäristöanalyysistä kehittynyt työkalu, jossa tarkastellaan organisaatioon vaikuttavia muutosvoimia. Samankaltaisia työkaluja on luotu useampia, kuten esimerkiksi PEST ja STEP -analyysi. PESTEL tulee sanoista poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen ja analyysi tarkoittaa käytännössä organisaation vaikuttavien muutosvoimien tarkastelua näiden teemojen kautta. (Vuorinen 2013, 220.)

Tärkeää analyysin teossa on löytää ja huomioida organisaation kannalta keskeisimmät teemat. PESTEL-analyysi on hyvä lähtökohta strategisen aseman tarkastelulle, mutta vaatii seurakseen myös muita ympäristön analyysikeinoja, kuten seuraavaksi esittelemäni ja opinnäytetyössä hyödyntämäni viiden kilpailuvoiman mallin. PESTEL-analyysin esille nostamia teemoja voidaan käyttää myös suoraan SWOT-analyysin sisällön lähtökohtana,. (Vuorinen 2013, 221.)

Pestel-analyysin tarkastelu-ulottuvuudeksi valitaan yleensä 3-10 vuotta, tai 10-30 vuotta jos se yhdistetään skenaariotyöskentelyyn (Vuorinen 2013, 221). Tämän opinnäytetyön puitteissa tarkoituksena on luoda skenaarioita taideinterventio-toiminnalle tulevaisuudessa, minkä takia valitsen aikajänteeksi 10 vuotta.

Tämän jälkeen määrittelin muutosajurit analyysin mukaisten kategorioiden mukaan. Lähteinä käytin Sitran Megatrendikortteja (2017), Elinan Lillstrangin haastattelua, tai-

deinterventio-kyselyn vastauksia sekä konsultointimarkkinoiden trendejä arvioivia artikkeleita ja opinnäytetöitä (Wood 2018; Ework 2017; Vaakanainen 2017; Aittokoski 2018; Roppola 2014).

Oleennaista PESTEL-analyysissä on löytää keskeisimmät teemat analysoitavan organisaation näkökulmasta. Tätä auttaa muutosvoimien voimakkuuden ja todennäköisyyden arvioiminen esimerkiksi pisteyttämällä ne. Kun tällä tavalla on löydetty oleellisimmat muutosvoimat, siirrytään miettimään niiden hyödyntämistä tai niiltä suojautumista. (Vuorinen 2013, 220-223.) Käytin tähän SWOT-analyysiä, jonka avulla huomioidaan myös organisaation omat heikkoudet ja vahvuudet.

4.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Michael Porter, arvostettu strategisen johtamisen kehittäjä, kehitti viiden kilpailuvoiman mallin 1979. Mallin avulla tarkastellaan valittua toimialaa kilpailun näkökulmasta. Tarkoituksena on arvioida liiketoiminnan kannattavuutta toimialalla viiden kilpailuvoiman kautta. Mitä heikommiksi kilpailuvoimat osoittautuvat, sitä kannattavampaa markkinoille meno on. (Vuorinen 2013, 228-229.)

Kilpailuvoimat mallissa ovat: toimittajien neuvotteluvoima, alalle tulijoiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka sekä alalla vallitseva kilpailu, johon kaikki aikaisemmat voimat vaikuttavat. Nämä kaikki käydään läpi erikseen arvioiden kilpailuvoiman luonne ja sen muutokset tulevaisuudessa. (mt. 2013, 229.)

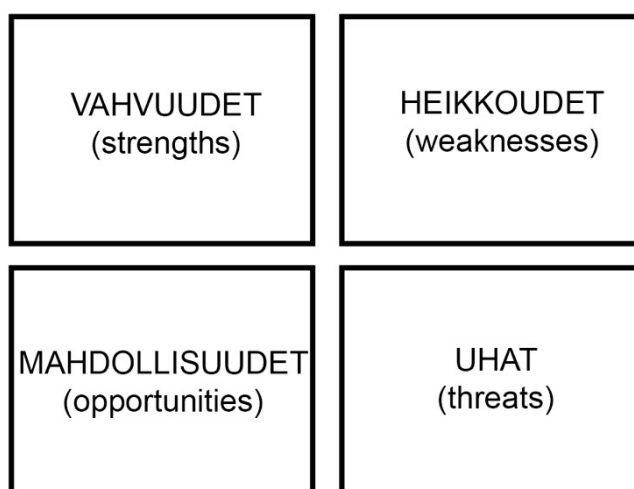
Viiden kilpailuvoiman mallin avulla voidaan arvioida tulevia muutoksia ja niiden vaikutuksia alaan ja työkalun käytön kohteena olevaan organisaatioon. Mallin käytettäessä tulee toimiala rajata tarkasti, minkä takia valitsin tässä tapauksessa pelkän konsultoinnin sijaan liikkeenjohdon konsultoinnin. (mt. 2013, 233.) Konsultointi pitää sisälleen muun muassa IT-konsultoinnin, mikä kilpailee kuitenkin hyvin eri asiakkaista taideinterventioiden kanssa.

Huomion arvoinen seikka ennen mallin käyttämistä on taideinterventioiden tapauksessa myös se, että yksi hyvin samantyyppinen kilpailija ovat taidelähtöisiä menetelmiä käyttävät konsultit ja fasilitaattorit. Ero taidelähtöisiä menetelmiä käyttäviin fasilitaattoreiden ja taiteilijan vetämiin interventioiden välillä ei välttämättä ole selkeä menetelmiä aikaisemmin käyttämättömälle.

Etuna taiteilijan tekemällä interventiolla verrattuna muun taiteellisen ammattilaisen tekemään interventioon on taiteilijan kokemuksen pohjalta opitut ajattelutavat sekä taidot esiintyä, ilmentää ja improvisoida. Ilman tätä kokemusta taiteellinen interventio rajoittuu käytettäviin menetelmiin, jotka jäävät ontoiksi ilman taiteilijan tuomaa kokemusta. (Hempel & Rysgaard 2013, 37.)

4.3 SWOT -analyysi

SWOT-analyysin nimi tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, jotka ovat suomennettuina: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysi on Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty strategiatyökalu, jossa vertaillaan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristöstä tuleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin nelikenttätökalun avulla (Kuva 3). (Vuorinen 2013, 88.)

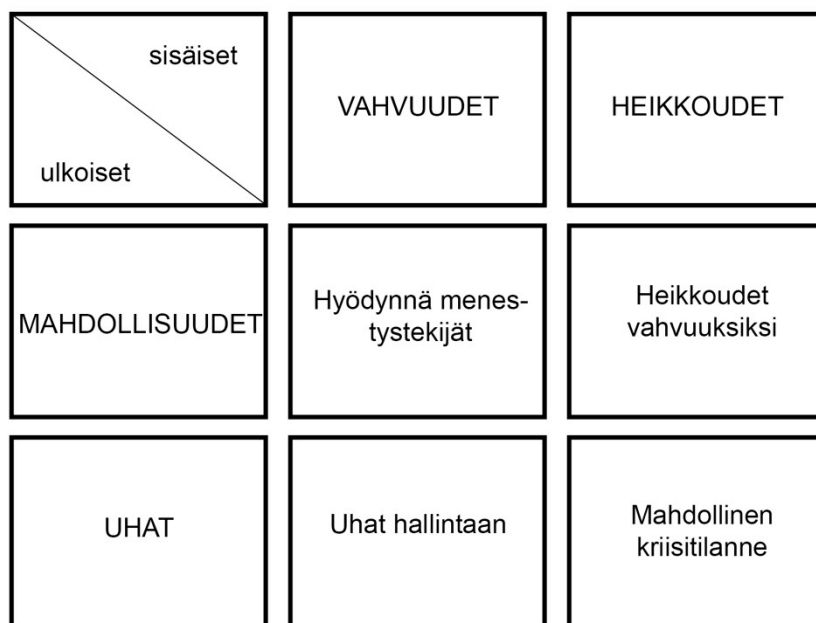


Kuva 3 SWOT-analyysin nelikenttämalli (Vuorinen 2013, 89).

SWOT-analyysin iso suosio pohjautuu sen tuottamaan selkeään kokonaiskuvaan. Työkalua käyttäessä tulisi kuitenkin huomioida, että sen käyttäminen vaatii syvällistä perehtymistä organisaatioon ja toimintaympäristöön. Onnistuessaan SWOT-analyysistä nouseekin muutama keskeinen teema, johon organisaation tulisi keskittyä. (Vuorinen 2013, 88.)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä asioita, jotka ovat olennaisia tällä hetkellä. Näiden kohdalla tulisi miettiä, miten niitä voisi käyttää hyväksi ja lieventää tai välttää. Mahdollisuudet ja uhat sen sijaan ovat ulkoisia tekijöitä tulevaisuudessa. Strategiassa tulisikin huomioida kuinka hyödyntää nämä mahdollisuudet ja lieventää tai kääntää uhat mahdollisuuksiksi. SWOT-analyysi voidaan tehdä myös eri näkökulmista ja näiden pohjalta toimintasuunnitelmat jatkoa varten. (Vuorinen 2013, 88-89.)

Käytin SWOT-analyysin pohjana benchmarkkauksesta, case-tapauksista, viiden kilpailuvoiman mallin ja PESTEL-analyysistä saamaani tietoa ja määrittelemiäni muutostoimia. Halusin kuitenkin saada analyysistä myös käytännönläheisiä toimintaehdotuksia, jotta analyysi ei jäisi liian teoreettiseksi. Tämän takia jatkoin SWOT-analyysiä vielä 8-kenttäiseen versioon (Kuva 4), jossa arvioidaan nelikenttäanalyysin jälkeen sitä, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vuorinen 2013, 90).



Kuva 4 8-kenttäinen SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 90).

4.4 Skenaariot

Viimeisenä vaiheena työstin aikaisempien analyysien ja niissä esiin nousseiden muutostekijöiden pohjalta tulevaisuuden skenaarioita taideinterventioita käyttävälle yritykselle Taideintervaatiot Oy:lle. Lähtökohtana skenaarioiden luomiselle oli, että yritys on uusi pk-yritys.

Skenaario-työkalun termi tulee elokuva- ja teatterimaailmasta, jossa se tarkoittaa ohjaajan toiminnallista käsikirjoitusta. Yritysmaailmassa sen käyttö yleistyi 70-luvulla, jolloin öljykriisin jälkimainingeissa kaivattiin apua yllättävien tapahtumien ja epävarmuuksien huomioimiseen strategian luonnissa. Työkalun käyttö ja menetelmät ovat monipuolistuneet tähän päivään mennessä ja ympäristön muutosten nopeutuminen ja epävarmuuden lisääntyminen ovat kasvattaneet skenaarioiden hyödyntämisen suosiota. (Vuorinen 2013, 109.)

Skenaarioiden tarkoituksena on hahmottaa erilaisia mahdollisia tapahtumaketjuja ja tulevaisuudenkuvia, mikä auttaa tulevaisuuden strategian suunnittelussa ja mahdollisesti myös kyseenalaistaa organisaation vakiintuneita toimintatapoja sekä uskomuk-

sia. Skenaarioiden avulla organisaation on helpompi varautua erilaisiin tulevaisuuksiin, mikä parantaa joustavuutta. Tarkoituksena ei ole ennustaa mitä tulee tapahtumaan, vaan auttaa varautumaan erilaisiin tapahtumiin. (mt. 2013, 109-110.)

Skenaarioiden avulla voidaan tutkia organisaation tulevaisuuden näkymiä monenlaisista näkökulmista tai rajaten sen kattamaan vain tietty osa liiketoiminnasta. Lähestymistapoja on kaksi: tutkivat skenaariot ja tavoitteelliset skenaariot. (mt. 2013, 110-111.) Taideintervaatiot Oy:n tapauksessa lähestyin aihetta tutkivan skenaarion mukaisesti, eli menneisyyden ja nykyhetkien trendien ja tiettyjen perusolettamuksien vaihtelun avulla luodaan kuvaa mahdollisimman todenmukaisista kehityskuluista. (mt. 2013, 110.)

Skenaariotyöskentely voi edetä monella tavalla ja siinä voidaan käyttää hyvin monenlaisia menetelmiä. Valitsin edetä Vuorisen (2013) esittelemän viisivaiheisen prosessin mukaan. Vaiheet ovat: 1. Viitekehyksen ja aikajänteen rajaaminen. 2. Nykytilanteen arviointi ja muutosajureiden etsiminen. 3. Muutosajureiden valinta ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien luonti. 4. 3-5 parhaan skenaarion työstäminen tarinamuotoon. 5. Vaikutuksien arviointi strategiaan ja toimintasuunnitelman teko. (mt. 2013, 112)

Viitekehyyksiksi valitsin Suomen konsulttimarkkinat ja aikajänteeksi 10 vuotta. Näitä samoja rajaavia ehtoja olin käyttänyt jo aikaisemmissa analyyseissä. Muutosajureina käytin PESTEL-analyyseissä esille tulleista ajureista toimialaan laajasti vaikuttavia ja kansainvälisestikin merkittäviä tekijöitä. Halusin muodostaa mahdollisimman laajan ja kattavan kuvan taideinterventioiden käyttöön vaikuttavista tekijöistä, minkä takia halusin tarkastella muutaman sijaan useita ajureita samanaikaisesti tulevaisuustaulukon avulla.

Tulevaisuustaulukkoon valitaan ensiksi keskeisimmät muutosajurit, jonka jälkeen näille kirjataan ylös eri toteutumavaihtoehdot. Tulevaisuuspolkuja voidaan muodostaa monella eri menetelmällä, mutta tähän tarkoitukseen sopivin oli luoda uhkaava, toivottava ja neutraali –tulevaisuuskuva. Tämä laajentaa jo SWOT-analyyseissä uhkia ja mahdollisuuksia pidemmällä aikavälillä sekä antaa perspektiiviä eri muutosajureiden yhteisvaikutuksista.

5 TULOKSET

Seuraavassa käyn läpi edellä esittelemieni strategiatyökalujen tuomia tuloksia uuden taideinterventio-palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Tarkoitukseni on esitellä kartoittamani toimikenttä, sen tuomat mahdollisuudet sekä haasteet. Analyysi pohjautuu aikaisemmin esittelemääni teoriaan, case-tapauksiin sekä toimialan tulevaisuudesta kertoviin artikkeleihin.

5.1 PESTEL –analyysin tulokset

PESTEL-analyysiä tehdessäni kävin läpi kaikki siihen kuuluvat osa-alueet: poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen. Käytännössä keräsin jokaiseen osa-alueeseen taideinterventioihin vaikuttavia muutosvoimia. Muutosvoimalla tarkoitetaan tarkasteltavaan ilmiöön vaikuttavaa ulkopuolista tekijää. Väestön ikääntyminen on esimerkiksi vanhuspalveluihin merkittävästi vaikuttava muutostekijä. Tämän jälkeen pisteytin nämä muutosvoimat niiden relevanttiuden perusteella löytääkseni tärkeimmät teemat. Seuraavaksi avaan tarkemmin tärkeimmiksi nousseet muutosvoimat.

Sosiaalisissa tekijöissä taideinterventioille merkityksellisimmiksi muutostekijöiksi nousi esiin työn ja asenteiden muutos. Sosiaalista pääomaa arvostetaan yhä enemmän ja hyvän elämän arvostus on kasvanut. Työltä ja vapaa-ajalta haetaan yhä enemmän merkityksellisyyttä ja yksilön kehityksen huomioimista. Taideinterventioille tämä antaa hyvän markkinaraon auttaa organisaatioita ja niiden työntekijöitä kehittämään toimintaansa merkityksellisyyttä ja luovuutta. Janne Tienarin mukaan työelämän murros ja siitä aiheutuva mahdollinen pahoinvointi sekä kasvun tukeminen avaa konsulttien mahdollisuuksia yritysmaailman lisäksi julkisella puolella. (LJK ry, 2018.)

Tämän lisäksi kokeilukulttuuri, innovaatiot ja luovuus korostuvat yhä enemmän työpaikoilla ja elinikäinen oppiminen tulee yhä tärkeämmäksi piirteeksi työelämässä elin-

iän ja ympäristön nopeiden muutosten myötä. Taideinterventiot auttavat oppimaan epävarmuuden sietämistä prosesseissa, avoimuutta uusille ideoille ja taidoille sekä luovuutta toistuvien prosessien keskellä.

Positiivinen muutostekijä taideinterventioille on myös se, että ulkopuolisten konsulttien käyttö yleistyy organisaatioissa. Tässä kuitenkin tulee huomioida se, että tässä tapauksessa myös suositusten merkitys kasvaa ja se tuo haasteita uudelle ja markkinoille vasta pyrkivälle yritykselle (Vaakanainen 2017, 37; Grzelec & Prata 2013, 17).

Teknologia tekijöitä ei voi vähätellä, vaikka itse taideninterventioissa on erittäin tärkeää ihmiskontakti taiteilijan ja organisaation työntekijöiden välillä. Kuten opinnäytetyön alussa mainitsin, digitalisoituminen ja robotisaatio tulevat muuttamaan työtä nopealla vauhdilla, mikä vaatii myös nopeaa sopeutumista organisaatioilta. Epävarmuus ja muutokset työelämässä tarkoittaa erilaisille konsulttiyrityksille enemmän työtä ja taideinterventioiden etuna on tämän lisäksi erikoistuminen organisaatioiden ja työntekijöiden kehittämiseen taidoissa, joita robotit ja digitalisaatio eivät voi korvata.

Digitalisaatio tulee myös näkymään konsultointiyritysten palveluiden tarjonnassa. Lisäksi ei tule unohtaa virtuaalitodellisuuden tuomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Kehityksen ollessa hyvin nopeata, on digitaalisuuden ja virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen palvelutarjonnassa mahdollisuus erottautua konsultointimarkkinoilla, mutta myös mahdollisuus tippua nopeastikin kilpailusta jos tätä ei oteta huomioon palveluiden tarjonnassa.

Ekonomisista tekijöistä esille nousee konsultointimarkkinoille menon haastavuus juuri taideinterventioilla. Useat taideinterventioita tutkineet ja kokeilleet toteavat saman asian: yritysten vakuuttaminen taideinterventioihin investoimiseen on haastavaa, sillä tuloksia on mahdotonta mitata rahallisesti. Tämän lisäksi taideinterventioiden vaikutuksia on vaikea määritellä tarkasti ennalta. Taideinterventioiden luonne vaatii siis asiakkaalta avointa, ennakkoluulotonta ja kokeilunhaluista asennetta.

Markkina-alueena konsultointi on Suomessa iso ja kasvava. Liikkeenjohdon konsultit ry arvioi Suomessa toimivan vuonna 2016 13 000 ammattimaista konsulttia ja liikevaihdon olevan alalla samana vuonna 3,2 miljardia euroa (LKJ ry, 2018). Eworkin (2017) tekemän laajan kyselyn mukaan suomalaisista vastaajista suurin osa (57,9%) arvioivat kysynnän kasvavan seuraavan vuoden aikana, mutta samalla tuntihinnan pysyvän samana. Viimeisimmän vuoden aikana tuntihintaa Suomessa ovat voineet nostaa vain 22% kyselyyn vastanneista. (Ework, 2017) Kysynnän kasvu ei ole vielä siis näkynyt hintojen kasvuna, eikä sen ainakaan heti odoteta siihen vaikuttavankaan. Pidemmällä aikavälillä kysynnän kasvun voi kuitenkin olettaa näkyvän myös tuntihintojen kasvuna, ellei tällä hetkellä noususuhdanteessa olevaan talouteen tule äkillistä muutosta.

Poliittisissa tekijöissä taideinterventioille suotuisaksi nousee hallituksen työelämästrategiaa toteuttava Työelämä 2020 –hanke, jonka päämäärinä ovat työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden parantaminen (Työelämä 2020 2018) Työelämän kehittäminen nähdään tärkeänä osana yhteiskunnan hyvinvoinnin kehitystä, minkä takia siihen halutaan panostaa. Taideinterventioiden kannalta on mielenkiintoista nähdä jatkuuko työelämän kehittämiseen keskittyminen tämän hankkeen jälkeen.

Ekologisissa tekijöissä ei tullut esille merkittävästi alaan vaikuttavia muutosvoimia. Toki ilmastonmuutos vaikuttaa globaalisti muun muassa talouteen, mutta välittömiä vaikutuksia sillä ei ole taideinterventioiden suhteen. Lainsäädännöllisistä tekijöistä esille ei noussut muutosvoimia.

5.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Viiden kilpailuvoiman mallin mukaisesti tarkastelin taideinterventioita viiden eri voiman kautta. Nämä kilpailuvoimat avaavat konsultointialan markkinoiden vaikutuksia taideinterventio-palvelun tarjontaan, sekä sitä, hankaloittavatko vai helpottavatko ne markkinoille menoa.

Ensimmäinen kilpailuvoima on toimittajien neuvotteluvoima, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa taideinterventioita tekeviä taiteilijoita. Kun mukaan otetaan kaikkien alojen eri taiteilijat, näyttää toimittajien määrä isolta, mutta tässä tulee huomioida se, että kaikilla taiteilijoilla ei ole valmiuksia taideintervention toteuttamiseen. Kyse saattaa kehittämistyöhön sopivien luonteen piirteiden tai kehittämistyössä vaadittavien ammatillisten valmiuksien puuttuminen. Tämä rajaa pätevien toimittajien määrää, mikä tarkoittaa sitä, että neuvotteluvoima on heikko tällä hetkellä.

Korvaavien tuotteiden uhka on seuraava voima, jonka kautta tarkastelin taideinterventioita. Uhkaaviksi korvaaviksi tuotteiksi voi laskea fasilitointi taidelähtöisillä menetelmillä ilman taiteilijaa sekä mahdolliset virtuaaliset palvelut, kuten verkkokurssit. Virtuaaliset palvelut on mahdollista kääntää myös omaksi vahvuudeksi, mutta taidelähtöiset menetelmät tulee huomioida tuotetta markkinoidessa ja brändiä rakentaessa.

Kolmantena voimana käsittelen alalle tulevien uhkaa. Konsultointialalle on helppo tulla, sillä se ei välttämättä vaadi suuria investointeja eikä isoa pääomaa. Tärkeämmäksi nousevat hyvät kontaktit liike-elämään ja taidekentälle sekä vahva brändi ja vakiintunut asiakaskunta. Lisäksi alalla korostuu vahvasti luottamuksen rakentaminen, joka lähtee aikaisempien onnistumisten referensseistä, luotettavasta henkilöstä sekä konsulttiyrityksen fokukselta. mikä antaa etulyöntiaseman pitkään alalla olleille toimijoille (Vaakanainen 2017, 36). Tämä heikentää uuden yrityksen asemaa alalle tullessa.

Neljäs kilpailuvoima on asiakkaiden neuvotteluvoima, mikä on Suomessa hyvä. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajia, eli konsultointiyrityksiä on paljon ja sen vaihtaminen on helppoa jos on tyytymätön tuloksiin. Myös taloudellinen epävarmuus ja sen aiheuttamat tuloskeskeiset sopimukset hyödyttävät asiakkaita. Konsulttialalle on ominaista, että tarve pitää herättää asiakkaassa, sillä konsultti ei ole pakollinen. (Vaakanainen 2017, 38)

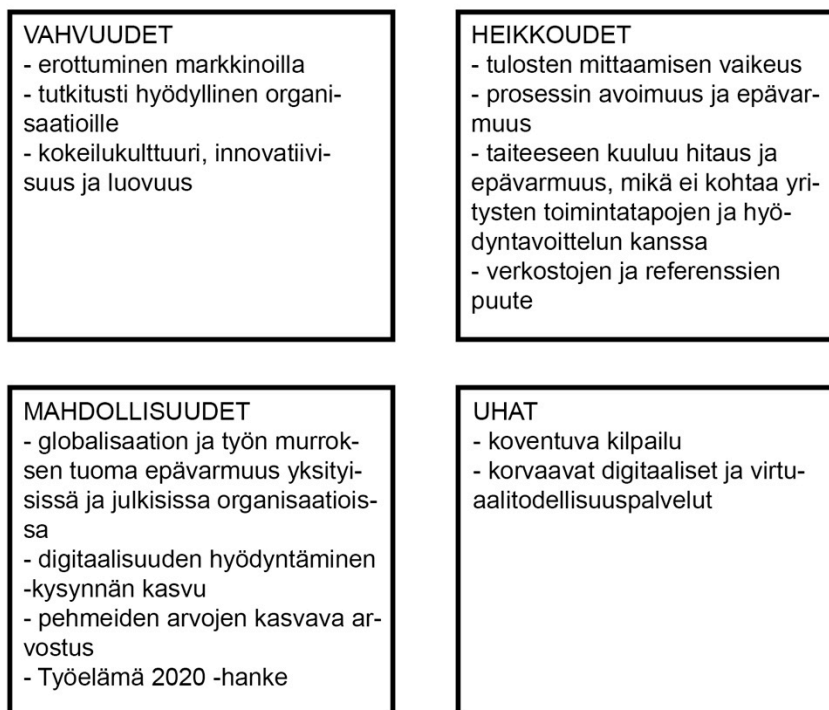
Viides ja viimeinen voima on alalla vallitseva kilpailuvoima, johon kaikki aikaisemmat voimat vaikuttavat. Kilpailu konsultointialalla on kovaa ja vaikka varovaista kasvua on

odotettavissa, on tärkeää erottautua, luoda verkostoja sekä huomioida strategiassa laitteet ja järjestelmät, jotka pyrkivät tehostamaan yrityksen tulosta. Työn murroksen ja nousukauden ansioista kysynnän kasvu saattaa kiihtyä.

Alalle on siis helppoa tulla, mutta oman aseman vakiinnuttaminen kovan kilpailun takia on haastavaa. Erikoistumalla voi erottautua, mutta se ei sulje pois sitä, että moninaisten palveluiden tarjoajia on edelleenkin paljon. Alalle mentäessä tulisi heti kiinnittää huomiota siihen, miten saa oman asemansa vakiinnutettua verkostojen ja onnistuneiden referenssien avulla.

5.3 SWOT –analyysin tulokset

Käytin SWOT-analyysin tekemisessä PESTEL-analyysissä esille tulleita muutosvoimia ja lajittelin ne neljään kategoriaan (kuva5): vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän avulla pystytään vielä paremmin arvioimaan muutosvoimien vaikutuksia taideinterventio-palveluun sekä ennakoimaan niiden vaikutuksia: huomioimalla heikkoudet ja uhat erityisesti, jotta ne voidaan kääntää eduksi tai minimoida haitat sekä hyödyntämällä vahvuuden ja mahdollisuudet palvelun eduksi.



Kuva 5 SWOT-analyysi: Taideinterventio

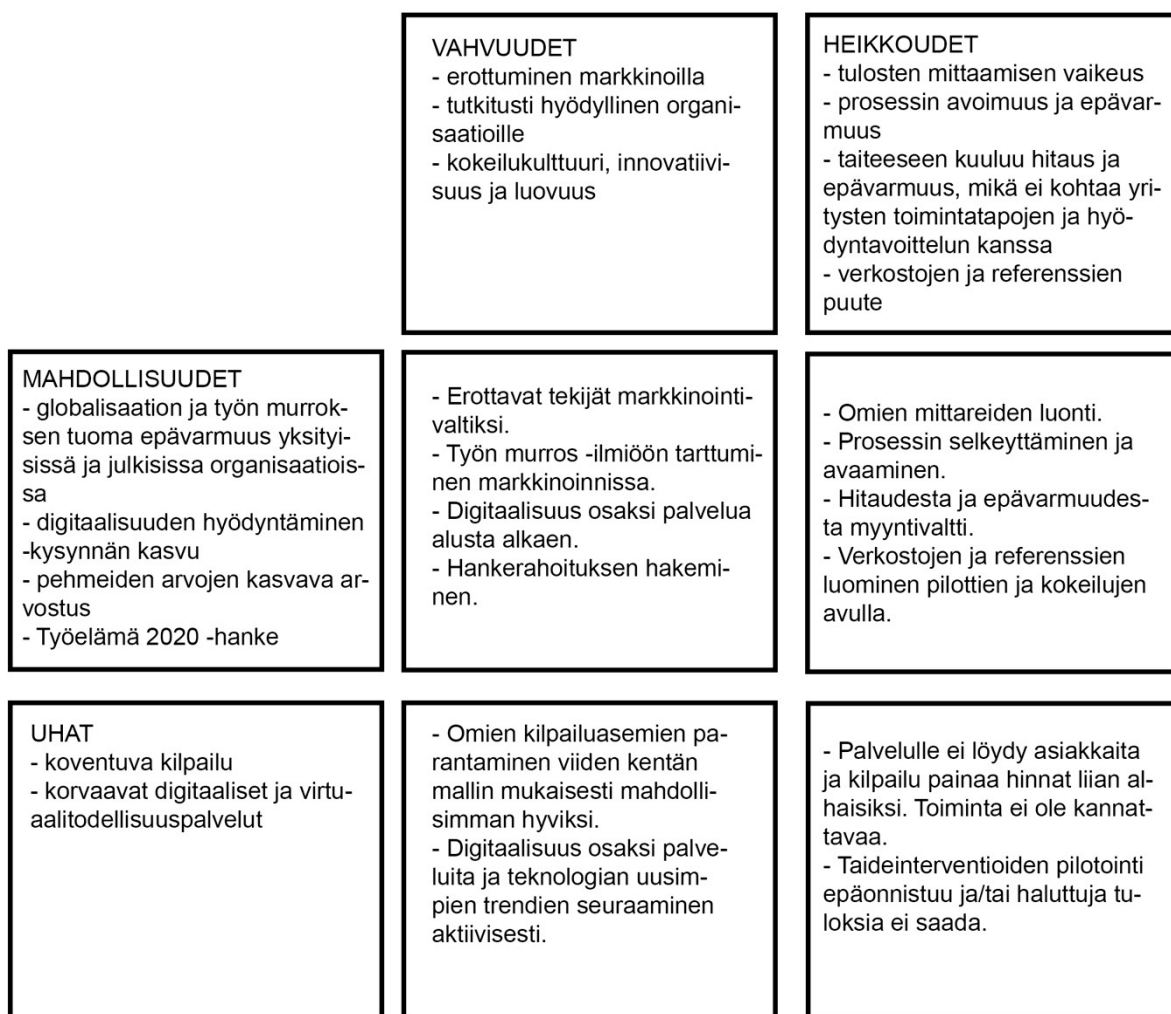
SWOT-analyysissä vahvuuksina esille tulivat erottuminen markkinoilla uudella tavalla hyödyntää taidetta sekä kattavat lähteet taideinterventioiden tutkimisesta sekä kokeiluista ympäri maailmaa. Niiden pohjalta toimintaa ei tarvitse lähteä keksimään alusta, vaan hyviä toimintamalleja löytyy helposti. Lisäksi vahvuutena on taideinterventioiden helppo yhdistäminen työelämän trendeihin, kuten kokeilukulttuurin yleistyminen, innovatiivisuus sekä luovuuden lisääminen.

Heikkouksina taideinterventioilla on kuitenkin tuloksien mitattavuuden haastavuus, taiteen perusluonteen mukana tuoma hitaus ja epävarmuus, joka saattaa olla yrityksille vaikea yhdistää tuloskeskeiseen ja tehokkuutta ihannoivaan toimintaan. Tämän lisäksi uudella yrityksellä referenssien ja verkostojen puuttuminen, kuten viiden kilpailuvoiman mallissa mainitsin, on iso heikkous.

Globalisaatio ja työn muutos tuovat paljon eri mahdollisuuksia taideinterventioille. Kulttuurin ja työn muutokset aiheuttavat varmasti kipuilua työpaikoilla ja juuri tällaisissa ympäristöissä taideinterventiot ovat vahvimmillaan. Lisäksi globalisaation myötä kilpailu kansainvälistyy myös konsultoinnin kohteilla, minkä takia aineettoman arvon lisääminen on arvokas taito taideinterventioiden prosesseille.

Uhat liittyvät enimmäkseen aloittavan yrityksen haasteisiin tulla paljon kilpaillulle alalle. Tätä käsittelemme tarkemmin edeltävässä kappaleessa viiden kilpailuvoiman mallin avulla.

SWOT-analyysin jälkeen sijoitin saadut arvot 8-kenttään ja analysoin sen avulla miten hyödyntää menestystekijät, miten kääntää heikkoudet vahvuuksiksi, miten hallita uhat sekä mikä on mahdollinen kriisitilanne. Kenttäanalyysi alla kuvassa 6.



Kuva 6 8-kenttäanalyysi: Taideinterventio

Analyysin mukaan hyödyntämisen arvoiset menestystekijät ovat taideinterventiot muusta konsultoinnista erottavat tekijät, joita voi käyttää hyväksi esimerkiksi markkinoinnissa ja brändin luomisessa. Tämän lisäksi digitaalisuuteen ja verkkopalveluihin tulee huomioida joko kilpailijana tai pohtia niiden saamista osaksi palvelutarjontaa.

Vahvuuksiksi käännettäviä heikkouksia ovat mittaamisen haastavuus, johon täytyy vastata luomalla taideinterventioiden kanssa toimivia mittareita. Tämän lisäksi hitaasta ja epävarmasta prosessista voi pyrkiä kääntämään myyntivaltin kunhan sen edut saa nostettua tarpeeksi selkeästi esille. Verkostojen ja referenssien puutteen voi kääntää eduksi vain etsimällä aktiivisesti tahoja, jotka ovat valmiita kokeilemaan uusia menetelmiä.

Uhat, jotka tulisi saada hallintaan ovat altavastajaan asema konsultointimarkkinoilla. Tähän auttaa edellä mainittu verkostojen ja referenssien hankkiminen. Myös korvaavien digitaalisten ja virtuaalitodellisuuden palveluiden uhan voi minimoida huomioimalla ne omassa palveluntarjonnassa.

Mahdolliset kriisitilanteet johtuvat analyysin mukaan siitä, että palvelulle ei löydy asiakkaita ja hintoja ei saada kannattaviksi kovan kilpailun takia. Lisäksi pilotoinnin epäonnistuminen ja onnistuneiden tulosten puuttuminen aiheuttavat sen, että toimintaa on vaikea tai mahdotonta jatkaa.

5.4 Skenaarioiden tulevaisuusnäkyvät

Tulevaisuuden näkymiä varten listasin aikaisemmissa työkaluissa esille tulleet tärkeimmät muuttujat tulevaisuustaulukon vasempaan reunaan. Tämän jälkeen kirjasin taulukkoon kolme erilaista tulevaisuuskuva: uhkaava, neutraali ja toivottava. Neutraali tulevaisuuskuva tarkoittaa sellaista tulevaisuuskuva, jossa kaikki jatkuu suhteellisen samanlaisena kuin nykyhetkenä on.

<i>Muuttujat</i>	Uhkaava tulevaisuuskuva	Neutraali tulevaisuuskuva	Toivottava tulevaisuuskuva
Suomen talouden tilanne	Laskusuhdanne	Talouden tilanne jatkuu vakaana, ei isoja nousuja tai laskuja.	Noususuhdanne
Hallituksen työelämäpainotus	Hallitus ei jatka työelämän painotuksia	Hallitus jatkaa uuden työhön ja yritys kenttään	Hallitus kasvattaa painotusta työelämän ja yritys-

set	vaan vaihtaa ne johonkin toiseen.	panostamista hankkeiltaan.	kentän muutoksiin
Työelämän muutos digitalisaation ja robotisaation myötä	Digitalisaatio ja robotisaatio vähentää työpaikkoja ja poistaa ammatteja.	Digitalisaatio ja robotisaatio muokkaavat ihmisten työtehtäviä, mutta eivät hävitä töitä.	Digitalisaatio ja robotisaatio muuttaa työntekoa ja luo aivan uusia ammatteja.
Digitalisaatio ja virtuaalitodellisuus	Digitaalisten palvelut pienentävät konsulttien markkinoita ja kasvattavat yksittäisten digitaalisten palveluiden tarjoajien osuutta markkinoilla. Virtuaalitodellisuus tulee nopeasti osaksi palvelutarjontaa konsultointimarkkinoilla.	Digitaalisten palveluiden rooli pysyy täydentävänä konsulttimarkkinoilla, eikä aiheuta suuria eroja palveluidentarjoajien välillä.	Digitaalisten palveluiden tarjonta kasvattaa konsultointialan tarjontaa, joka vastaa kysyntään.
Isojen yritysten valta markkinoilla	Isot yritykset valtaavat markkinoita vahvan brändin ja tuttuuden palveluiden avulla. Pienet yritykset yhdistyvät enenevässä määrin ja isot ostavat pieniä.	Isojen ja pienien yritysten suhde pysyy suunnilleen samana.	Isojen yritysten osuus markkinoista pienenee, sillä pienet ja uudet yritykset pystyvät erikoistumisellaan ja uusiin tekniikoiden haltuunotolla tuomaan uutta ja arvokasta asiakkaille.
Kysyntä	Kysyntä pienenee	Kysyntä pysyy suunnilleen samana	Kysyntä kasvaa

Uhkaava tulevaisuuskuva:

Talouden laskusuhdanteen, kysynnän pienenemisen ja konsultointipalveluiden korvautuminen digitaalisilla palveluilla aiheuttaa hyvin vaikeat ajat pienille ja uusille konsultointiyrityksille. Isot toimijat valtaavat alaa ja ostavat pienempiä yrityksiä alta pois. Alalle tulo ja siellä pärjääminen on erittäin hankalaa. Samalla teknologian kehittymisen takia työpaikat vähenevät ja eriarvoisuus korostuu töissä käyvien ja työttömien välillä, minkä takia valtion talous tiukkenee ja rahoituksia niin sanotuilta ylimääräisiltä hankkeilta vähennetään ja jopa lopetetaan kokonaan.

Neutraali tulevaisuuskuva:

Talous pysyy melko vakaana, mutta epävarmana, mikä rajoittaa yritysten halua investoida esimerkiksi konsultteihin. Työn muutos digitalisaation myötä vaatii kuitenkin

yrittäjiltä uusia keinoja sopeutua tilanteeseen, mikä hyödyttää taideinterventioiden myyntiä. Kilpailutilanne pysyy edelleen kovana.

Toivottava tulevaisuuskuva

Talouden noususuhdanteen myötä yritykset ja julkiset organisaatiot ovat halukkaita investoimaan ulkopuoliseen apuun työn muutoksen ja digitalisaation vaikutuksiin. Teknologian kehitys luo myös aivan uusia ja ennakoimattomia mahdollisuuksia esimerkiksi kansainvälistymiseen konsultointialalle. Nämä tekijät kasvattavat kysyntää mikä houkuttelee myös uusia palveluntarjoajia myös ulkomailta Suomeen. Erottautuminen ja vahva asiakaspohja korostuvat entisestään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Taideinterventioiden perusteellinen tutkiminen osoittautui ennakoitua haastavammaksi tehtäväksi. Toimiala on suhteellisen uusi, mutta jo nyt siitä löytyy erittäin paljon tietoa. Haastavinta oli rajata aihetta niin, että se pysyisi selkeänä ja ytimekkäänä. Tutkimus- ja kehittämismenetelmien valinnassa haasteena oli valita olennaisimmat kehittämistyön tavoitteiden kannalta. Päädyin kuitenkin menetelmien osalta keskittymään yleisen kuvan luomiseen sekä realististen uhkien ja mahdollisuuksien kartoittamiseen.

Taideinterventioiden ajankohtaisuus, hankkeiden ja nosteen määrän ulkomailla huomioon ottaen on yllättävää, kuinka vähän ja pientä yritystoimintaa alalla vielä on Suomessa. Yrityksiä etsiessäni ja niiden viime vuosien liikevaihtoja selvittäessäni mieleeni nousi kysymys siitä, onko taideinterventioiden käyttö liiketoimintaideana vaikea saada toimimaan vai onko ala vielä niin uusi, että yritysten ja liikevaihdon määrä on vielä hyvin pientä. Toisaalta varsinkin viiden kilpailuvoiman malli osoitti sen, että ala on kilpailtu ja vahvan aseman saavuttaminen vaatii paljon työtä ja aikaa.

Taideinterventiot luovat valtavia mahdollisuuksia kulttuurituottajille viedä uudella tavalla taidetta osaksi ihmisten arkea. Työntekijöiden hyvinvointi, merkityksellisyyden

kokeminen, organisaation toimintojen kehittäminen ja aineettoman arvon lisääminen ovat vasta muutamia hyötyjä, mitä tällaisen synergian tavoittelulla voidaan saavuttaa.

Kehittämistyö onnistui kartoittamaan taideinterventioiden käyttöä, toimialaa ja liiketoiminnan aloittamisen haasteita. Kehittämistyökalujen avulla tehdyt analyysit ovat kuitenkin vasta pintaraapaisu alalle ja vaativat vielä paljon syventämistä ja työstämistä käytännön tasolla, jotta voitaisiin puhua uskottavasta liikeideasta. Tämä opinnäyte-työ tarjoaa kuitenkin kattavan kuvan kentästä tällä hetkellä ja millaisia haasteita taideinterventioiden vienti liiketoiminnaksi mahdollisesti tulee kohtaamaan sekä millaisia mahdollisuuksia sillä on.

LÄHTEET

Aittokoski, Heikki 2018. ”Nykyisenlaista epätasa-arvoa ei ole koettu sataan vuoteen” –HS:n tulevaisuuskirjeenvaihtaja Heikki Aittokoski matkusti Piilaaksoon ja kysyi, onko edessämme painajaismainen vai parempi maailma. Helsingin Sanomat 20.2.2018.

Berthoin Antal, Ariane 2011. Managing artistic interventions in organisations: a comparative study of programmes in Europe. 2. painos. Gothenburg: TILLT Europe.

Berthoin Antal, Ariane & Sköldbberg, Ulla Johansson & Woodilla, Jill (toim.) 2016. Artistic Interventions in Organizations. Research, theory and practice. London: Routledge.

Darsø, Lotte 2004. Artful Creation: Learning-tales of Arts-in-Business. 2. painos. Kööpenhamina: Samfundslitteratur.

Ework Group 2018. The Ework Barometer 2017. Viitattu 2.3.2018.

<https://barometer.eworkgroup.com/>

Gray, Alex 2016. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Viitattu 21.11.2017.

<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>.

Grzelec, Anna & Prata, Tiago 2013. Artists in organisations – mapping of European producers of artistic interventions in organisations. Viitattu 5.3.2018. file:///Users/saarahakala/Downloads/Creative_Clash_Mapping_2013_GrzelecPrata 4.pdf

Heinsius, Joost & Lehikoinen, Kai (toim.) 2013. Training Artists for Innovation. Competencies for New Contexts. Helsinki: Taideyliopisto, Teatterikorkeakoulu.

Hempel, Gerda & Rysgaard, Lisbeth 2013. Competencies – in real life. Teoksessa Joost Heinsius & Kai Lehikoinen (toim.) Training Artists for Innovation: Competencies for New Contexts. Helsinki: Theatre Academy of the University of the Arts Helsinki, 28-47.

Hoffrén, Jari & Kärkkäinen, Jouni & Lillstrang, Elina 2016. Arts in Business – asiakaskuuntelu -raportti. Jyväskylä: Humak.

- Huhtimo, Kimmo 2018. Suomen paras asiakaskokemus – ohjelma Mehiläisessä. Viitattu 27.2.2018. <https://artsense.fi/mehilainen/>
- Internal Displacement Monitoring Centre 2017. Viitattu 23.5.2017:
<http://www.internal-displacement.org/global-report/grid2017/#on-the-grid>
- Julkunen, Raija 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Kasvio, Antti & Räikkönen, Timo 2010. Kohti kestäväää työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 23.5.2017.
https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/114845/Kohti_kestavaa_tyaelamaa.pdf?sequence=1
- Kauhanen, Antti 2016. Uusi työnjako. Viisi syytä, miksi robotisoituminen ei johda työn loppumiseen. Raportissa Andersson, Christina & Haavisto, Ilkka & Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti & Tikka, Taneli & Tähtinen, Lauri & Törmänen, Antti 2016. Robotit töihin: Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla?. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Lampela, Kalle 2014. Onko taiteen määrittelemisen mahdotonta? AGON (44) 4/2014. Viitattu 20.11.2017. <http://agon.fi/article/onko-taiteen-maaritleminen-mahdotonta/>
- Liikkeenjohdon konsultit LJK ry 2017. Tiedote ”Konsultointi on yli kolmen miljardin bisnes”. Viitattu 3.3.2018. <https://www.ljk.fi/konsultointi-yli-kolmen-miljardin-bisnes/>
- Lillstrang, Elina 2017. Arts in Business kokeilu Jyväskylän oopperassa 9.11.2017. Jyväskylä: Humanistinen ammattikorkeakoulu
- Mäkinen, Simo 2015. Suomenjokelaisen mansikanviljelijän poika! Viitattu 11.11.2017. <http://kasvuoppera.blogspot.fi/2015/>
- PKT-säätiö 2002. Julkaisu ”Yritys ja konsultti. Liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana.” Viitattu 15.5.2018.
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yritys_ja_kosulttiopas.pdf
- Roppola, Juha 2014. Taantuma jakaa konsulttiyritykset: Toiset ylityöllistettyjä, ”höttöä” myyvät eivät pärjää. Helsingin Sanomat 18.10.2014.
- Rönkä, Anu-Liisa (toim.) 2014. Yhteenvetoraportti ”Taidetta työelämään. Valtakunnallisen TAIKA-hankekokonaisuuden toimenpiteet ja tulokset.” Viitattu 21.11.2017.
http://www.academia.edu/6995927/Taidetta_työelämään.

- Tuominen, Saku & Pohjakallio, Pekka 2013. Työkirja – Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020. Viitattu 3.3.2018.
http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf
- Vondracek, Anna 2013. 'Training artists for innovation' –why, what and how? Teoksessa Joost Heinsius & Kai Lehikoinen (toim.) Training Artists for Innovation: Competencies for New Contexts. Helsinki: Theatre Academy of the University of the Arts Helsinki, 18-27.
- Wood, Patty 8.1.2018. What Consulting Industry Trends Will Emerge in 2018? Infodesk. Viitattu 12.8.2018. <http://www.infodesk.com/consulting-industry/key-trends-in-2018-for-the-consulting-industry>

LIITTEET

LIITE I

Haatattelurunko: Elinan Lillstrang

Tavoite: Tutkittavan aiheen taustoittaminen. Käytännön kokemusten kerääminen. Tulevaisuuden visiointi.

Teemat:

1. Taustatieto
2. Art in Business -kokeilu
3. Taide yritysten kehittämisessä
4. Tulevaisuuden visioita

Kysymyksiä:

1. Esittely (nimi, koulutus, ammatillinen tausta, mitä tekee nyt)
 - a. Nimi
 - b. Koulutus
 - c. Ammatillinen tausta
 - d. Mitä tekee nyt
2. Arts in Business -kokeilu
 - . Tavoite
 - a. Menetelmät
 - b. Haasteet/onnistumiset
 - c. loppupäätelmät
3. Millaisia tarpeita yrityksillä on, joihin taide voisi vastata?
4. Onko taiteella annettavaa yritysmaailmalle? Mitä?
5. Millaisia haasteita taiteen vieminen yrityksiin voi kohdata?

Työpaja trendikorteilla:

Tavoite: saada selville tulevaisuuden kuvia trendien kautta.

Pyydän haastateltavaa valitsemaan viisi trendikorttia ja järjetämään ne itsesi kokemaan tärkeysjärjestykseen. Sitten pyydän häntä kertomaan kortti kerrallaan, miksi päätti laittaa sen tähän järjestykseen ja millaisia ajatuksia se hänessä herättää.