LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

Artropologinen tutkaelma

Taiteen toiminnan logiikka ja strategia-ajattelu aineettoman arvon luomisessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Muotoiluinstituutti
Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen
Opinnäytetyö Ylempi AMK
Kevät 2018
Eili Ikonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Muotoilu- ja media-alan uudistava osaaminen

IKONEN, EILI:

Artropologinen tutkaelma

Taiteen toiminnan logiikka ja strategia-ajattelu aineettoman arvon luomisessa

109 sivua, X liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsittelen taide- ja muotoiluajattelua organisaation strategisen kehittämisen ja aineettoman arvonluonnin kontekstissa. Määrittelen aineettoman arvon luomista sekä suhteessa organisaation sisäisiin näkökulmiin, että hyvinvoinnin arvon muodostumiseksi asiakkaalle.

Taustoitan kehittämistyössäni erilaisia lähestymistapoja luotsata muutosta ja strategiaa, sekä pohdin millaisilla käsityksillä tiedosta, osaamisesta ja johtamisesta, voisi olla organisaation uudistumisen kannalta merkitystä.

Kehittämistyöni käytännöllisessä osuudessa olen muodostanut organisaatiotaiteilijan toimenkuvan. Organisaatiotaiteilijan työ on ottanut muotonsa käytännön toimintaympäristössä julkisessa sosiaali- ja terveysalan kuntayhtymässä. Esittelen organisaatiotaiteilijan käsitettä ja toimijuutta työssä opittuna hybridiammattilaisuutena. Käytän esittelemisessä konkreettisina esimerkkeinä polyprojekteja, joissa organisaatiotaiteilija toimii sekä uudistavan muotoilijan että taiteilija-kehittäjän työotteilla tekemättä eroa näiden välillä.

Organisaatiotaiteilijan työn intressinä on taiteen implementoiminen sosiaali- ja terveysalan rakenteisiin ja -palveluihin taiteen hyvinvointivaikutusten vahvistamiseksi. Organisaatiotaiteilija vastaa tämän prosessin luotsaamisesta taiteen toiminnan logiikalla: taiteilijan vapaudella ja kykyjensä kokoisella vastuulla. Avaan tämän myötä myös oman taiteilijuuteni kautta sitä mitä taiteen toiminnan logiikka ja sen hyödyntäminen taiteilijan näkökulmasta tarkoittaa.

Opinnäytetyön tuloksena piirtyy esiin kuva taiteilija-kehittäjän ja uudistavan muotoilijan toiminnallisen logiikan eroavaisuuksista ja samankaltaisuuksista, sekä taiteilijan suhteesta organisaatioon.

Avainsanat: fenomenologinen analyysi, taiteen toiminnan logiikka, muotoiluajattelu, strateginen kehittäminen, aineeton pääoma, inhimillinen pääoma, aineeton arvonluonti, asiakaslähtöisyys, muutosjohtaminen, sote-uudistus, taiteen hyvinvointivaikutukset

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Design and Media

IKONEN, EILI:

Arthropological Exploration

- Creating Immaterial Value through Arts Based Logic and Strategic Thinking

109 pages, X pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

In the thesis, I discuss art and design thinking in the contexts of strategic development and creation of immaterial value. I define creation of immaterial value in regards of viewpoints within an organization as well as a value of wellbeing formed for a customer.

I consider various approaches to conduct change and strategy, and reflect on the perceptions of knowledge, skills and leadership that might be significant in regards of organizational renewal.

In the practical section of the thesis, I have created a professional profile of an organizational artist. This profession is shaped in a practical operational environment in a public social and health care organization. I present the concept and agency of an organizational artist as a hybrid profession learned in practice. I use concrete examples of polyprojects where organizational artist works both as a designer-developer and as an artist-developer without making a distinction between these roles. The interest of an organizational artist is implementing arts in the structures of social and health care sector to reinforce wellbeing impact of art.

Organizational artist responds for this process within the functional logic of art: by artist´s freedom and the responsibility sized according to their skills. I reflect on my own role as an artist in relation to functional logic of art and tapping into it from artist´s point of view.

As a result, the thesis depicts an image of differences and similarities between the logic´s of an artist-developer and a renewing designer, and of artist´s relation to an organization.

Key words: phenomenological analysis, functional logic of art, design thinking, strategic development, immaterial capital, human capital, creation of immaterial value, customer oriented approach, change management, social and health services reform, wellbeing impact of art

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

1.1 Kehittämistyön määrittyminen ja perusteet 1

1.2 Kehittämistyön tutkimukselliset tavoitteet 5

2 HYVINVOINNIN ARVONLUONTI TAIDE-SOTE-YHDYSPINNALLA 9

2.1 Hyvinvoinnin arvonluonti paikallisella taide-sote-yhdyspinnalla 10

3 ARTROPOLOLOGISEN TUTKAILEMISEN TIETOPERUSTA JA LÄHESTYMISTAPOJEN MÄÄRITTELYÄ 12

3.1 Tietojohtaminen 12

3.2 Ongelmakeskeiset ajattelumallit vai tulkinnalliset uutta luovat ajattelutavat 17

3.2.1 Muutosjohtaminen 18

3.2.2 Muotoiluajattelu organisaation näkökulmasta 20

3.3 Taiteen toiminnan logiikka ja metataidot 23

3.4 Kuvittelukyvy, merkityksellistäminen, etiikka 26

3.5 Polyprojektointi 30

3.6 Tiedon luomisen ja muuntumisen otollistaminen 31

4 SOHVALTA - TAITEEN TOIMINNAN LOGIIKAN ASEMOINTI AINEETTOMAN PÄÄOMAN STRATEGIAKARTASTOON 36

4.1 Organisaation sisäiset näkökulmat kehittämistyössä 41

4.2 Organisaatiopääoma 45

4.2.1 Samanaikaiset kehittämisen polut 48

4.2.2 Taiteen toiminnan logiikan hyödyntäminen johtajuuden kehittämisessä - minityöskentelyseminaari 49

4.2.3 Taide ja kulttuuri 55

4.2.4 Strategia-ajattelun juoksuttaminen ja evokatiivinen raportointi kehittämistyön silloittajana 59

4.2.5 Evokatiivisesta raportista polyprojektointi - kohdistaminen 66

4.2.6 Palvelulupaukset 70

4.2.7 Brändinhallinta palvelun laatuna 72

4.2.8 Vetovoimaiset rekryt 79

4.3 Tiimityö? 87
4.4 Lavetilla - asiakasarvon muodostaminen inhimillisellä pääomalla 89
4.5 Integraation toiminnallinen ja kokemuksellinen sisältö 92
5 TUTKAILU JA KOMPOSITIO 95
5.1 Strateginen taiteilu - sosiaalinen muotoilu 96
5.2 Aineistosta ja prosessoinnista 97
5.3 Organisaatiotaiteilijan hybridi-identiteetin muodostamisesta ja positioitumisesta 101
LÄHTEET 105

1 JOHDANTO

Kirjoittaa lyhyesti, -en ole koskaan osannut kuvitella erottavani lukijan kannalta oleellista epäoleellisesta sellaisessa mikä itselle on nimenomaan kokonaisuutena merkityksellistä. Kirjoittaisin loputtomasti, sillä sanat, nuo sinällään riittämättömät huonekalut, ei-mitään ilman ihmistä, eivät riitä sen paremmin, vaikka kuinka niitä laittaisin allekkain.

Yritän silti. Tämä on artropologinen tutkaelma, yhdenlainen tiivistetty kertomus vuorovaikuttuvasta suhteesta, jonka osapuolina on taiteilija ja organisaatio. Siitä millaista on, kun ei tahdo muuttaa muuksi, vaan mahdollistaa, jotta toinen voisi olla paras mahdollinen versio itsestään.

Artropologinen tutkaelmani käsittelee taiteen toiminnan logiikan hyödyntämistä taiteen hyvinvointia vahvistavassa arvonluontiprosessissa organisaation ja sen palvelujen kehittämistyön kontekstissa julkisella sote-sektorilla. Kehittämistyöni käytännöllinen muoto on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perhe- ja sosiaalipalvelujen ja ikääntyneiden palvelujen ja -kuntoutuksen yhteinen Vuoksi –hanke, jossa tutkailen taiteen, taiteen käytön ja taide-ajattelun paikkaa, uudistavaa muotoilua, sekä omaa toimijuuttani osana organisaatiota.

Pyrin selventämään lähestymistapojani taiteilijuudesta kohti organisaation ajattelua, käyttämiäni uudistavan muotoilun menetelmiä ja joitakin käytännöllisiä tuloksia. Luon myös lukijalle rajatun tiedonomaisen toiminnan ympärille kiertyvän käsityksistön, joka toistaa rajatuilta osin sitä tietopohjaa, jonka olen kehittämistyön prosessin eri vaiheissa itsekin haalinut tai työhöni aiemmasta sidostanut.

1.1 Kehittämistyön määrittyminen ja perusteet

Kehittämistyöni alue on Vuoksi - taide kuuluu kaikille toimintamallin implementoiminen Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän (Phhyky) toimintaan. Vuoksi -toimintamallilla tarkoitetaan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän käytänteitä ja omaksuttua näkykykyä hyödyntää taidetta ja taide-ajattelua osana asiakas- ja asukaslähtöistä palvelujen

suunnittelua ja toteuttamista. Elävää ja toimialoja ylittävää toimintamallia on muotoiltu Vuoksi -hankkeessa vuosina 2016-2017. Vuoksi -malli vahvistaa taiteen ja kulttuurin vaikuttavaa asemaa hyvinvoinnin edistämiseksi toimialueella ja yleisesti yhteiskunnassa ja se tuottaa vastauksia taiteen käytöstä osana sote-alaa. Vuoksi -hanke oli yksi hallituksen osaamisen ja koulutuksen kärkihanke 4:n kehityshankkeista prosenttiperiaatteen laajentamiseksi. Kehityshankkeissa etsitään skaalattavia malleja, kuinka taiteen ja kulttuurin juurtuminen toteutettaisiin sekä laadullisesti että käyttömenojen talousraameissa. Kärkihankkeen kehityshankkeet kiinnittyvät Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Sosiaali- ja terveysministeriön yhteistyöstä Taiteen edistämiskeskuksen taiteen käytön, hyvinvoinnin ja osallistamisen kehittämisohjelmaan. Kärkihankkeen ja kehittämisohjelman pitkän tähtäyksen tavoitteena on saada taide- ja kulttuurilähtöiset hyvinvointipalvelut vakiinnutetuksi rakenteisiin. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi kannustetaan soveltamaan kokeilukulttuuria, eli uusien toimintatapojen etsimistä ja testausta kokeilujen avulla. Artropologinen tutkaelmani on osa Vuoksi -hankkeeseen sisältyvää kokeilevaa kehittämistyötä.

Kokeilukulttuuria Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä edustaa jo se, että sen sijaan, että Vuoksi -kehityshankkeeseen olisi kiinnitetty hankekoordinaattori, joka kehittäisi nätin hankkeen ja hankemyyräilyasiantuntijuuttaan omassa toimistossaan, päätettiin hallintoon palkata taiteilija, joka siirtäisi taiteen alan osaamista taiteen keinoin ja ehdoin. Phhyky:ssä taiteen ankkurointia toteutetaan organisaatiorakenteessa toimialoja ylittävänä sävykkäänä lasyyrina ja yhdessä tehden. Arvonluontiprosessi läikittää henkilöstöstruktuuria läpileikkaavasti ylimmän johdon tasolta asiakasrajapinnan henkilöstöön saakka tai toisin päin. Toimenkuva, jolle annettiin nimi organisaatiotaiteilija, vastaa tämän prosessin luotsaamisessa taiteen toiminnan logiikalla aikamoisella taiteilijan vapaudella ja kykyjensä kokoisella vastuulla.

Kehittämistyöni käytännöllinen työosuus on siis Vuoksi -toimintamallissa hallinnontason organisaatiotaiteilijana toimiminen, eli taiteen paikkojen

osoittaminen ja taide-ajattelun käytön lisääminen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteissa ja palvelujen tuottamisessa, sekä samalla organisaatiotaiteilija-toimijuuden muodostaminen.

Kehittämistyöni ajallinen rajaus ajoittui tilanteeseen, jossa paikalliset julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ovat siirtyneet Lahden kaupungilta ja lähikunnilta Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tuotettaviksi. Organisaatiouudistuksessa myös Vuoksi-hanke imeytyi Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymään. Phhyky kattaa 12 kuntaa ja kehittämistyön aikana organisaation henkilöstö on koostunut noin 7200-7400 asiantuntijasta. Phhyky ennakoi tulevaa sote-uudistusta pyrkien vastaamaan palvelutarpeisiin entistä taloudellisemmin ja laadukkaammin, sekä varmistamaan, että palvelut ovat yhdenvertaisia maakunnan eri alueilla.

Samaan aikaan valtiotasolta on asetettu toimenpideohjelmia taiteen käytöstä hyvinvoinnin ja luovan talouden lisäämiseksi ja viimeiseksi hallituksen kärkihanke prosenttitaiteen laajentamisesta sosiaali- ja terveydenhuoltoon samoista hyvinvointia lisäävistä syistä. (Valtioneuvosto 2016. Kärkihanke 4: parannetaan taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta)

Vuoksi -hankkeen käytännöllisenä tavoitteena oli, että hankkeen päätyttyä Phhyky:llä olisi rajatuin osin ajankohtainen käsitys ja näkemys taiteesta työssä sekä osana sosiaali- ja terveysalan omia hyvinvointipalveluja ja myös henkilökunnalla osaamista hyödyntää hyvinvointia vitaminisoivaa taidetta palvelujen tuottamisessa laadullisesti asiakasarvoa kasvattaen. Monimuotoisen kokemuksellisen tiedon varassa organisaatio osaisi ottaa laadullisesti paremmin, kustannustehokkaammin ja asiakaslähtöisemmin huomioon taiteen merkitykset ja mahdollisuudet osana palvelujen suunnitteluaan ja tuotantoaan julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon eri vaiheissa, yhtä lailla kuin hankkiessaan ostopalveluina taide- ja kulttuuriperustaisia hyvinvointipalveluja ulkopuolisilta tarjoajilta.

Kehittämistyössäni käytännön tason tavoitteena on ollut hyvinvoinnin luominen asiakasajattelua alleviivaamalla: se, miten luomme sitä yhdessä,

organisaatiotaiteilija ja organisaatio ihmisineen. En ole organisaation tarkkailija, olen organisaation kanssa määräaikaisessa suhteessa. Tällaiseen suhteeseen organisaation kanssa ei välttämättä tutkija pääsisi. Ei liioin välttämättä konsulttikaan, vaikka hänelläkin olisi ohjelmistossaan intohimon strategian valmennusohjelma. Taiteilijalla on yhteiskunnassa ja sen rakenteissa ainutlaatuisen vapaa liikkuvuus. Se johtuu siitä, että taide on jotakin, jonka miellämme yhteiseksi pääomaksi. Taiteilijat ovat niitä, joiden on mahdollista työskentelyssään käsitellä mitä tahansa ilmiöitä, juuri niitäkin, joita vasten vastaanottaja voi tarkastella oman elämänsä merkityksiä, tarkoituksenmukaisuuksia. Se, että taiteilijalla on vapaa liikkuvuus, ei tarkoita, että taiteilijaa aina arvostettaisiin. Koska taiteilijalla on vapautta, usein hänelle myönnetään ulkoa annettua valtaa ja tunnustusta rajoitetusti. Toisaalta myös oman alan konventiot kyseenalaistavat epätyypillisiä tapoja toimia, mutta taiteilijoilla ei useinkaan ole myöskään oman alansa konventioiden ulkopuolella asiantuntijan asemaa. ”Toinen tulokulma” ei ole asema. Taiteilija ei välttämättä näin ollen ole esimerkiksi henkilöstöhierarkiassa automaattisesti uskottava. Taide on jotakin, jonka edessä kysymme tai johon suhtaudumme järjettömyytenä, jos koitamme mitata taiteen hyötyjä indikaattoreilla, jotka eivät taiteelle sovellu. Ei ole mittaria, jolla mitata ymmärryksen tapahtumisen epätahtista kolmijakoista aikaa, jossa tapahtuu mennyt, nyttisyys ja tulevaisuus, kaikkinensa, jota osallisena oleva ihminen kantaa. Ei ole mittaristoa joka mittaa potentiaalista mahdollisuuksien maailmaa, teoissa tulossa olevaa, ihan kohta ajateltavaa.

Taiteen toiminnan logiikalla ohjautuminen on ihmettelyä, etsimistä, kuvittelukykyä, kokeilemista, suuntautumista, tarkentamista, esteettistä etäännyttämistä, reagointia ja reflektointia, merkityksellistämistä ja luomista. Sitä värittää taiteilijan tekijyys, eli taiteilijan yksilölliset kompetenssit ja metataidot ja näiden vuorovaikuttaminen toiminnassa ihmisten kanssa. Taiteen toiminnan logiikalla taiteilija omassa ammatissaan muodostuneella osaamisellaan paitsi havainnoi ja järjestelee, hän voi myös tuottaa ja jakaa tietoa ihmisten kanssa. Tuo tieto voi olla aivan tavallista (Mäki 2017, s. 87-88) tai toisaalta se voi olla tietoa,

johon olisi muutoin hyvin vaikeaa päästä käsiksi kyseisessä *tilanteessa* tai *vallitsevissa olosuhteissa*. Taiteen toiminnan logiikan salliminen osaksi organisaation kehittämistä merkityksellisyys ja erityisyys ovat sen mahdollistamassa emergenssissä (Ikonen 2016, s. 203) ja tätä kautta aineettoman pääoman vahvistamisessa tavalla, johon tavanomainen ongelma- tai liiketoimintalähtöinen kehittämistyö ei välttämättä taivu.

1.2 Kehittämistyön tutkimukselliset tavoitteet

Uudistavan muotoilun alan kehittämistutkimuksen tai tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on, että se sisältää sekä immateriaalisen muotoilua hallitsevaa työosuutta, että sitä teoreettisesti tutkivan ja analysoivan osuuden. Artropologinen tutkaelmani sisältää näistä molempia. Poikkean kuitenkin tavanomaisesta tutkimuksellisesta kehittämistyön prosessista ja muodosta, sekä muotoilun alan kehittämistutkimuksen prosessista ja muodosta, jotka ovat joko ongelmaperustaisia tai uudistamisperustaisia esimerkiksi myynnin, käyttökatteen tai asiakaskontaktien kasvun lisäämiseksi, vaikka niissä keskityttäisiinkin asiakaskokemukseen. Tutkimuksellinen kehittämistyöni laseeraa taiteen toiminnan logiikkaa organisaation strategia-ajatteluun ja polyprojektoi tästä syntyvää ainesta toimintaan. Tavanomaisessa kehittämistyössä on myös tapana määritellä riittävän divergentillä taustatyöllä, mutta silti ennalta tarkennettuna kehittämistehtävä ja rajata kohdetta, valita työmuodot, suunnitella prosessin eteneminen, asettaa mitattavia tavoiteltavia lopputuloksia ja arvioida tulokset suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015 26-48). Itse väitän, että prosessilla voi olla toisenlaisiakin muotoja ja että olisi päälle liimattua väittää muotoilulle ominaiseksi sumeasta suunnittelun suunnittelusta suunnitteluksi ja muotoiluksi iteroituvaksi prosessiksi sitä toiminnallista ja tempautuvaa reaktio-reflektio-sarjaa, jossa oleellisinta ei ole etukäteen päätetyn päämäärän tavoittaminen, eikä järjestyksen löytäminenkään, vaan yhtä merkityksellistä voi olla alkupisteeseen palaaminen *toisenlaisena* kuin sieltä lähdimme. Kutsun tätä alkuun määrittelemättömästä luovasta potentiaalista moppaavaa lähestymis-,

kehittämis-, ja reflektiivisen otteen yhdistävää organisaatiotaiteilijan tapaa asemoitua osaksi organisaation toimijuusrikkautta artropologiseksi tutkailemiseksi.

Taiteen toiminnan logiikan hyödyntämisessä organisaatiossa tapahtuvassa kehittämistyössä ei siis lähtökohtaisesti *itsessään* ole kyse ennalta asetetun ja tarkennetun ongelman ratkaisemisesta tai kehittämiskohteen uudistamisesta, vaan tavasta, jolla voisimme olla parhaita mahdollisia versioita siitä mitä olemme. Siinä on kyse kasvusta ja oppimisesta, ymmärryksestä, taidosta ja rakkaudesta tekemiseen. Näin ollen kehittämistyössäni ei ole ennalta asetettuja aineellisen kasvun tavoitteita eikä varsinaista ongelmaa kehittämistehtävänä. Taiteen toiminnan logiikkaani on myös välttää ajatteluni ahtauttamista ennalta asetetun teoreettisen, tutkimuksellisen tai annetun tiedon viitekehystöillä. Olen suunnistanut omaehtoisesti, intuitiolla. Artropologisessa tutkailemisessa tietämyksen muuntuminen, tietopohjan kerrostuvaisuus ja pois-sulkeistaminen on osa taiteen toiminnan logiikan olemusta. Hallinnontason organisaatiotaiteilijan toimenkuva ja muotoiluajattelun näkökulma kuitenkin ohjaavat organisaation sisäisten näkökulmien huomioimiseen kehittämistyössä ja sen avaamisessa kirjallisessa tutkailevassa osuudessa. Rakkauskirjeen sijasta kirjoitan siis strategiaa.

Taiteen toiminnan logiikka on itselleni toiminnallista filosofiaa. Artropologista tutkailevaa kehittämistyöotettani värittää fenomenologisen analyysin piirteistö. Olen vastannut Vuoksi -hankkeesta hankkeena, taiteen toiminnan logiikan saattumisesta käytäntöön ja toimintaotteen polyprojektoinnista osaksi organisaation muita arvonluontiprosesseja organisaation muutosvaiheessa ja tarkastelen tätä toimintaani. Toisaalta sillä on ollut toimintatutkimuksellisia piirteitä, sillä toimin osana organisaatiota ja osallistun sen olemassa oleviin kehittämisprosesseihin sisäpuolisesti. Artropologinen tutkaelmani on osa taiteen toiminnan logiikkaani; sanoittaminen ja aistittavan luominen ilman valmista määrittelyä on kutsu avoimeen tulkintaan, yhteismäärittymiseen,

merkityksenantoon. Artropologinen tutkaelma on luomus, joka pyrkii tuottamaan jostakin keskeneräisestä ja inhimillisen riittämättömyyden rajaamasta näkymästä tietoa antautumalla ajateltavaksi tiedon muodostumiseksi, ei esittämällä valmiiksi tutkittua akateemisen järjestelmän pureksimaa tietoa teoreettisena omaksuttavaksi.

Kehittämistyöni muassa tuotan kuitenkin myös tutkimuksen kentälle arvioitavaa ainesta tositoimijuuden tasolta. Vuoksi-hanke muodostaa vuorovaikutuskumppanuuden Suomen Akatemian rahoittamaan Artsequal tutkimushankkeeseen, jonka puitteissa muodostamme erikoistutkija FT Anne Pässilän (LUT Lahti) kanssa ristiin pöllyttävän tutkija-taiteilijatyöparin. Kehittämistyöni ja organisaatiotaiteilija toimijuutena on lisäksi Artsequal tutkimushankkeessa osatutkimuskohde. Artsequal - LUT Lahti osatutkimus kiinnittyy tutkimusryhmä 3 - Arts in Health, Welfare and Care tavoitteeseen, jossa tutkimusryhmä selvittää, miten taiteet ja taidepedagogiikka voivat tehdä yhteistyötä sote-alan kanssa. Tutkimus tuottaa tietoa, joka edistää palveluiden saavutettavuutta, tekee näkyväksi taiteiden ja taidekasvatuksen potentiaalia tuottaa hyvinvointia ja oikeudenmukaisuutta sekä taistella niin sosiaalista ekskluusiota kuin syrjäytymistä tuottavia mekanismeja vastaan. Toimijaroolin tarkastelulla tuotetaan tietoa ja ymmärrystä taiteen toiminnan logiikan ja käytänteiden juurruttamisesta sosiaali- ja terveystoimialan toimintaprosesseihin ja -rakenteisiin. Tutkimus tuottaa tietoa, joka on hyödynnettävissä esimerkiksi innovaatiotutkimuksessa, yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ja taiteen tutkimuksessa, mutta myös käytäntölähtöisessä kehittämistyössä kansallisesti ja kansainvälisesti. Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikössä on tutkittu ja kehitetty taiteen toiminnan logiikan ja käytänteiden soveltamista käytäntölähtöiseen innovaatiotoimintaan vuodesta 2006 lähtien ja erikoistutkija FT Anne Pässilällä on ollut siinä keskeinen rooli, kuten myös Artsequal osatutkimuksessa. Minua liikuttavalla tavalla Pässilällä on merkittävä rooli etenkin omassa kehittämistyössäni kysyvänä kriittisenä kakkukaverina, joka jakaa viisauttaan ja osaa kysyä niitä kysymyksiä, jotka toden teolla laittavat ajattelemaan.

Vuoksi –hanke on tutkimuskohde myös Opetus- ja kulttuuriministeriön prosenttiperiaatteen laajentamisen kärkihankkeen arvioivalle tutkimukselle kärkihankkeen vaikuttavuudesta. Tutkimusta toteuttaa kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cupore. Arviointitutkimus kerää tietoa kärkihankkeen toimenpiteistä ja se seuraa vuorovaikuttajana tavoitteiden toteutumista kehityshankkeissa raportoiden niistä Opetus- ja kulttuuriministeriölle ja Taiteen edistämiskeskukselle.

2 HYVINVOINNIN ARVONLUONTI TAIDE-SOTE-YHDYSPINNALLA

Suomessa on viime vuosina pyritty ja edelleen pyritään toteuttamaan suuria rakenteellisia muutoksia, jotka koskevat niin sosiaali- ja terveyspalveluja kuin taiteen ja kulttuurin rahoitusmallejakin. Taustalla on rakennemuutosten lisäksi myös lakimuutoksia sekä sosiaalihuollon yleislaissa, että erityislaeissa. Väestö ikääntyy, kulttuuritaustoiltaan vaihtelevien maahanmuuttajien määrä lisääntyy ja lastensuojelun ja aikuissosiaalityön asiakkaitten tilanteet ovat yhä moniongelmaisempia ja vaativampia. Palvelutarpeet mullistelevat resursseja ja laadullisia tavoitteita lukuisina vaateina.

Julkisten sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden kehittäminen vastaamaan tarpeita ja uusien toimintatapojen implementoiminen perustarkoitukseen aiheuttavat päänvaivaa niin yhteiskunnallisille päättäjille, asiantuntijoille, organisaatioiden johtajille kuin henkilöstöille. Kyky kehittyä megamuutoksia ennakoiden vaikuttaa suoraan ja välillisesti palvelujen asiakkaisiin, joiden hyvinvoinnin ja elämänlaadun kysymyksistä viimekädessä koko kuvassa on kyse.

Julkisten palvelujen tuottajalle ja sen alaisille toimipisteille kehittämisprosessien toivottuja tuloksia on vaativaa saada toteutetuksi ennen kuin uusi muutosaalto lyö jo ylle. Usein siinä ei täysimääräisesti kerralla onnistutakaan. Vaatimuksena ei myöskään ole ainoastaan tuottaa välttämätöntä ja tarpeeseen, vaan positioitua myös alueellisessa ekosysteemissä maakunnalliseksi ennakoivaksi vaikuttajaksi ja kestävyystekijäksi.

Taiteilijan näkökulmasta taiteen hyvinvointia vahvistava arvonluontiprosessi niputtuu vain yhtenä hiuksena mittavaan sosiaali- ja terveysalan alaiseen lakien ja ohjausten takaa-ajamaan takkuun samalla kun palveluita tuuletetaan kiivaammin kuin ehkä ikinä ennen.

Hyvinvoinnin arvon luominen ei ole kertaluonteinen projekti, jolle olisi aikataulutettavissa alku, toteutus ja loppu, eikä ole yhtä oikeaa ohjeistoa, miten hyvinvointia tuetaan tai tuotetaan. Hyvinvoinnin ja

hyvinvointipalvelujen kehittäminen on jatkuvaa olosuhteissa tarpeisiin vastaamista ja tauotonta laatuun ammentamista. Ahkeroinnin pitää olla tekijöilleenkin antavaa ja tähän organisaatiotaiteilija voi parhaimmillaan vaikuttaa. Kajakki kaatuu systeemissä, jos ei ihan itse melo. Eikä se ole vain systeemin vika. Kykyyn kehittyä vastaamaan olosuhteissa muuttuviin ihmisten tarpeisiin tarvitaan ennennäkemättömiä lähestymiskursseja.

2.1 Hyvinvoinnin arvonluonti paikallisella taide-sote-yhdyspinnalla

Lahdessa toteutettiin vuonna 2013–2015 paikallista taiteilijavetoista ”hyvinvointia taiteesta” -ohjelmaa Tukeva porras - kumppanuushankkeessa. Siinä mallinsimme yhteisöntaiteilijakonseptin, sekä taiteen ja soten rajapinnan käytänteitä ammattikuvataiteilijoiden ja kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan yhteistyönä. Vastasin Tukeva porras -hankkeen suunnittelusta, johtamisesta ja koordinoinnista. Toimin hankkeessa myös taiteilija-kehittäjänä, eli tein työyhteisökehittämistyötä taiteellisina interventioina muotokuvamaalarin metataidoilla (Ikonen 2016, 183-203). Organisaatiotaiteilijana työni taustalla on siis jo useamman vuoden kokemus taide-sote yhdyspinnalla toimimisesta yhdessä erilaisten sosiaali- ja terveysalan yhteisöjen kanssa.

Vuoksi-hankkeessa yhteisöntaiteilijakonsepti, toimintamallit ja käytänteet sekä taiteen tuottamien mahdollisuuksien mahdollistamista on muotoiltu ja ankkuroitu Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän omaksi toimintamalliksi. Lahdessa on työskennellyt yhteensä 22 ammattilaistaiteilijaa 2-7 kuukauden työjaksoja yhteisöntaiteilijoina erilaisissa sosiaali- ja terveysalan yhteisöissä, moni useampaankin otteeseen. Vuoksi - hankkeessa yhteisöntaiteilijoita on ollut työsuhteissa kahdeksan Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän palkkalistoilla ja organisaatiotaiteilijana olen toiminut myös yhteisöntaiteilijoiden esimiehenä sekä työnohjaajana ja vertaismentorina heidän taiteellisissa prosesseissa.

Yhteisöntaiteilijakonseptin perusta on sen tavassa soveltaa eli yhteisöllistää taiteen tekemisen prosesseja tavalla, jossa vaalitaan taiteilijan tekijyyttä. Yhteisöntaiteilija ei siis ole lastensuojelun

arviointiosastolla, vanhusten palvelutalossa, sosiaalisessa kuntoutuksessa tai vammaisten päiväaikaisessa toiminnassa maikka, harrastusohjaaja, terapeutti eikä pelastaja. Yhteisöntaiteilija on kanssakäymisessä ihmisten kanssa taiteellisen prosessinsa äärellä kuukausipalkattuna. Hyvinvointi tuottuu taiteellisen prosessin sivutuotteena, esteettisen kaiuissa. Vuoksi - toimintamallissa kysymme: Jos taiteilijalta rajaisi tilan toimia taiteilijana, voisiko enää väittää hyvinvointivaikutusten syntyvän taiteesta?

Taide sisältyy hyvinvoinnin käsitteessä aineettomien arvojen ulottuvuuteen, sinne mihin kiinnittyy myös ajattelu, oikeus osallistua ja olla osa jotakin yhteisöä, saada kokea ja osata ilmaista tunteita tai oppia ja vaikuttaa asioihin. Taiteen sivutuotteena voi syntyä myös terveydellistä tai muuta aineellista hyvinvointia. Mutta läsnäolo on läsnäoloa ihminen ihmiselle, eikä palvelujen asiakas ole taiteilijalle taiteellisen toimenpiteen kohde. Yksinkertaisesti kysymys on siitä, että jos hyvinvoinnin toteutumisen ulottuvuuksista poistaa taiteen, on hyvinvointi välttämättä siltä osin vajaata. Siksi taiteen saavutettavuus on tärkeää.

Taide on saavutettavaa, kun erilaiset yleisöt löytävät sen, voivat käyttää sitä ja osallistua siihen kynnyksettömästi. Taiteen saavutettavuuteen vaikuttaa lähtökohtaisesti jo se, onko taiteen tekeminen taiteen ammattilaisille saavutettavaa huolimatta toimintaympäristön haasteista, kuten esimerkiksi työllisyyspolitiikasta, taidepolitiikasta tai yhteiskunnallisesta asenteellisesta yleisilmapiiristä ja sosiokulttuurisesta taiteesta vieraantuneisuudesta. Taiteen toimialat tarvitsevat esimerkkejä, joissa taiteilijat voivat toimia aidosti muiden toimialojen kanssa yhteistyössä tavalla, joista hyötyvät tasavertaisesti kaikki osallistuvat osapuolet. Tällöin taiteilijat voivat sitoutua toimialoja ylittäviin strategioihin ja tavoitteisiin tuomalla niihin tunnustetun työpanoksen. Soten toimialat tarvitsevat taiteilijoita, sillä jokaisella ihmisellä on lakisääteisestikin oikeus taiteeseen ja kulttuuriin, eikä oikeutta menetä, vaikka ihmisen ikä, terveydentilanne tai elämän olosuhteisto muuttuisi. Taide kuuluu sinne, missä ihminen on.

3 ARTROPOLOLOGISEN TUTKAILEMISEN TIETOPERUSTA JA LÄHESTYMISTAPOJEN MÄÄRITTELYÄ

”Ihmiset, jotka ovat saaneet taiteellisen koulutuksen, ovat usein hyviä johtajia siitä syystä, etteivät taiteilijat tee eroa ajattelun ja tekemisen välillä. Toteutuksen edetessä ajattelu ja tekeminen sekoittuvat vuorovaikutteiseen työskentelyyn”, toistaa mm. Kone Oy:n muotoilujohtajana toiminut Anne Stenros (2014) artikkelissaan *Trumpettijoutsen - johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa* alun perin John Maedan näkemyksen. Vaikka toiminta voi vaikuttaa ennalta suunnittelemattomammalta kuin johtajuus tavallisesti, toimii taiteellinen johtaja ominaisuuksilla, jotka sisältyvät laajemmin käsitettyyn luovaan johtajuuteen, - intuitiivisesti, jatkuvasti uutta etsien, käytännönläheisesti ja emotionaalisesti ohjautuen. (Stenros 2014. s. 53-54)

Ehkä johtamisella voisi siis olla jotakin opittavaa taiteelta, aivan kuten taiteilijoillakin johtajuudesta. Kun käsittelen artropologisessa tutkaelmassani johtajuutta, käsittelen sitä sekä johtajuuskäsityksinä, mielikuvina johtajista sekä erityisesti ihmisten asenteena johtaa omia projektejaan. Johtajuuden käsittely kiinnittyy kuitenkin etenkin sote-organisaatiossa tapahtuvan johtamisen alueelle. En siis viittaa johtajilla organisaation todellisiin statuksellisiin johtajiin, ellen erikseen anna niin ymmärtää. En kuitenkaan tahdo eritellä erikseen, missä kohdissa käsittelen johtajuutta mistäkin edellisistä näkökulmista, sillä ajattelen olevan hyödyllisempää luoda asetelmaa, jossa johtajuus voitaisiin mieltää jaettuna vastuuna yhteisten päämäärien hyväksi.

3.1 Tietojohtaminen

Tietojohtaminen (Knowledge Management) on ollut vähän tutkittu ja sote-organisaatioissa harvemmin käytetty (Känsäkoski 2017, 1-2), mutta yleistyvä käsite, jolla on monia eri määritelmiä riippuen käyttäjän taustasta. Termiä knowledge management kutsutaan suomeksi tietojohtamiseksi, osaamisen johtamiseksi, tiedon- ja osaamisen johtamiseksi, tiedon-,

tietämyksen- ja/ tai tietämyshallinnaksi. (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola 2014, 11; Haasio & Vakkari 2017; Känsäkoski 2017, 2.)

Sitra määrittelee Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirjassa tietojohtamisen tarkoittavan prosesseja ja käytäntöjä, joilla kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään tietoa organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola 2014, 11). Malli koostuu asiakasanalyysista, hyvinvointi-indikaattoreista ja mittareista, joista tehdään yleiskuvauksia tai jatkoanalyyseja strategisen suunnittelun tueksi. Asiakasanalyysien tulee olla riittävän suuria tai asiakasryhmänä kustannuksiltaan merkittäviä, jotta toimenpiteet nähdään kannattaviksi (Klemola, Uusi-Illikainen, Askola 2014, 17 ja 25). Käsikirja pyrkii tarjoamaan tietojohtamisen mallin sote-alan johtajien strategisen päätöksenteon ja arvon luomisen tueksi. (Klemola, Uusi-Illikainen & Askola 2014, 15).

Tietojohtamisen alan keskeisimpänä pidetyn teoreetikko Ikurijo Nonakan mukaan tietojohtamisen tavoitteena on taata organisaation tuloksellinen toiminta luomalla organisaation osaamisen pohjalta uusia tuotteita, palveluja tai prosesseja, joissa tuotteet ja palvelut yhdistyvät. Tietojohtaminen on siis keskeisin keino ylläpitää organisaation vaikuttavaa asemaa toimintaympäristössään. Nonakan ja Hirotaka Takeuchin (1995) käsityksessä organisaatio on kokonaisuus, joka luo tietoa nimenomaan toiminnalla ja vuorovaikutuksella, eikä perinteinen organisaation ymmärtäminen informaatiota prosessoivaksi järjestelmäksi heidän mukaansa sovellu kuvaamaan tiedon luomista dynaamisena prosessina. (Haasio & Vakkari 2017)

Haasio & Vakkari (2017) tiivistää tietojohtamisen kokonaisvaltaisemman tiedon, tietämyksen ja osaamisen strategiseen hyödyntämiseen ja hallintaan, joiden vaatimuksena on tietoresurssien hallinta, tietohallinto ja laatujohtaminen, joista viimeinen vastaa siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa tuotokseen. Tietojohtaminen perustuu siis organisaation sisäisten voimavarojen strategisten merkityksien korostamiseen. Haasio & Vakkarin luonnehdinnassa tietojohtamisessa

ovat tärkeitä sekä ekspliittinen tieto, jossa tieto/ tietämys käsitetään staattisena objektina, että tiedon ymmärtäminen prosessina, jossa keskitytään ihmisten taitoihin ja kompetensseihin, jotka sisältävät osaamisen, uuden tiedon luomisen ja jakamisen. Haasio & Vakkari toteaa, että tietojohtamisen eksplisiittinen määritteleminen on vaikeaa tiedon/ tietämyksen (Knowledge) käsitteen tieteenfilosofisen perustan vuoksi. Vaikka tietojohtaminen on myös informaation hallintaa ja jakamista, sen keskiössä on ihminen, ei tieto- ja viestintäteknologia. Tietojohtamisen tavoitteena on ihmisillä olevan osaamisen hallinta uuden tiedon luomiseksi ja innovoinnin edistämiseksi. Koska tietojohtaminen on käsitteenä moniulotteinen ja johtamisen alana huomattavan laaja, voi tietojohtamista kuvata organisaation sisällä ja organisaation saatavilla olevan tiedon ja informaation tunnistamiseen, hankkimiseen, luomiseen, välittämiseen ja käyttöön liittyvien toimintojen hallinnaksi ja johtamiseksi. (Haasio & Vakkari 2017.)

Haasion & Vakkarin tapaan myös Känsäkoski (2017) määrittelee artikkelissaan *Informaatio- ja tietoprosessit tietojohtamisen viitekehyksenä terveydenhuollon organisaatiossa - kohti potilasarvon luomista* tietojohtamisen kattamaan sekä informaation hallinnan että tiedon johtamisen. Känsäkoski erittelee informaation tarkoittamaan jonkin välineen, kuten äänen, tekstin tai kuvan avulla ilmaistavaa asiaa ja tiedon yhteisön kollektiiviseksi ja yksilöiden kognitiiviseksi sosiaalisessa kontekstissa ilmeneväksi ominaisuudeksi. (Känsäkoski 2017, 1-2).

Känsäkosken mukaan informaatio- ja tietoprosessit varmistavat tiedon ja informaation hankinnan, siirtymisen ja jakamisen organisaatiossa ja organisaatio tarvitsee näitä molempia uuden tiedon luomiseksi ja kehittämistoiminnan mahdollistamiseksi. Myös Känsäkoski esittelee organisaatioiden tiedon tyypittelyjä, kuten Nonaka & Takeuchin käyttämän jaon ekspliittiseen ja piiloiseen tietoon, Choon kulttuurisen tiedon ja mainitsee myös terveydenhuollon yhteyteen ehdotettuja empaattisen, emotionaalisen, sosiaalisen ja eettisen tiedon tyyppejä. (Känsäkoski 2017 2-3) Känsäkoski ottaa huomioon myös potilaan osuuden sekä tiedon tuottamisessa asiakkaan ja terveydenhuollon välisissä prosesseissa ja

sosiaalisissa verkostoissa, että vuorovaikutteisen informaatio- ja tietoprosessien vaikutuksen potilaan arvonmuodostuksessa. Känsäkoski esittää, että asiakkaan osallisuus informaatio- ja tietoprosesseissa on liian vähäinen ja asiakas jää toimenpiteiden kohteeksi siitä huolimatta, että yleisesti tiedämme, että arvo asiakkaalle syntyy vasta asiakkaan kokemuksessa arjen käytännöissä. (Känsäkoski 2-3, 5-6 ja 14)

Nonaka & Takeuchin (1995) muotoilema tietämyksen hallinnan SECI - tiedon luomisen prosessimalli perustuu tiedon muuntumisen (Conversion) ideaan piiloisen (Tacit) ja käsitteellisen (Explicit) muodon välillä neljässä vaiheessa. SECI:n iteratiivisessa prosessissa siirrytään tietämyksen sosiaalistamisesta (Socialization) ulkoistamiseen (Externalization), siitä edelleen yhdistämiseen (Combination) ja sisäistämiseen (Internalization). Spiraalimaisesti etenevien vaiheiden toteutumisen jälkeen siirrytään jälleen prosessin alkuun seuraavalla organisaatiotasolla, esimerkiksi yksilötasolta ryhmätasolle ja edelleen osasto- sekä koko organisaation tasolle ja niin edelleen. Nonaka & Takeuchi ovat muotoilleet SECI-mallia edelleen sekä laajemmaksi viisivaiheiseksi organisationaalisen tiedon luomisen malliksi, jolla he tarkoittavat organisaation kykyä kokonaisuutena luoda uutta tietoa, skaalata sitä ja upottaa sitä tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin. Malli sisältää tiedon muuntumisen SECI-spiraalin, mikä etenee ajan kuluessa ja prosessin siirtyessä tasolta seuraavalle. Prosessissa voidaan siirtyä yksilötasolta kollektiiviselle tasolle tai yksilötasolta ja ryhmätasolta laitostasolle, sekä edelleen koko tieteenalan tasolle kotimaassa, kansainvälisesti sekä edelleen laajemman akateemisen yhteisön samoin kuin muun yleisön tasolle. (Haasio & Vakkari 2017)

Myöhemmin Nonaka, Toyaman ja Konnon ovat edelleen esittäneet tiedon luomisen yhdistetyn mallin (A Unified Model of Knowledge Creation), joka yhdistää toisiinsa SECI-prosessin sekä toisaalta tiedon luomisen paikan (Ba), joka käsitteenä viittaa tilaan/paikkaan, aikaan ja mielentilaan sekä tietovarantoihin (Knowledge Assets). Tietovarannot muodostuvat tietopanoksista ja –tuotoksista sekä prosessin mahdollistajista. Tässä näkemyksessä tietovarantoja syntyy sen mukaisesti, kuinka hyvin tiedon

luomisen paikka, eli Ba-tila mahdollistaa tiedon muuntumisen prosessia organisaatiossa. Nonaka, Toyama & Konno esittävät siis, että tiedon luominen on ihmisissä jatkuva itsensä ylittämisen prosessi, joka merkitsee syvällistä uudistumista ja muutosta. (Haasio & Vakkari 2017)

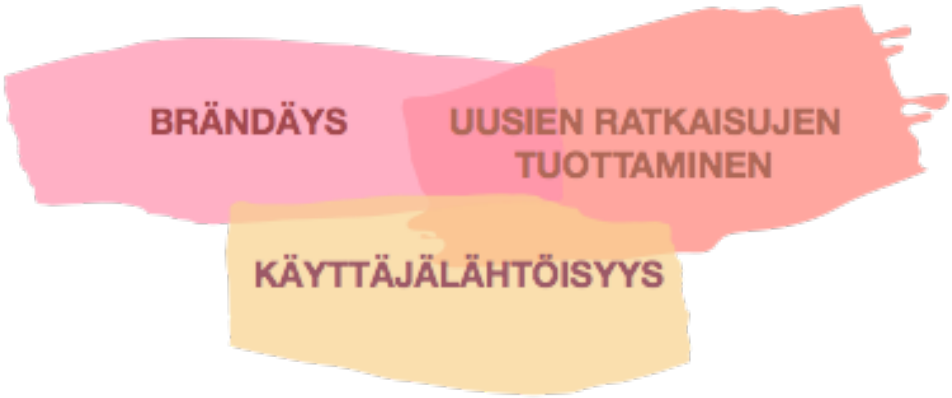
Tietojohtaminen kytkeytyy siis myös oppivan organisaation käsitteeseen ja laajenee kattamaan perinteisen organisaation tiedon hallinnan inhimilliseen ajatteluun ja kokemukseen perustuvaan tietämykseen. Tietojohtaminen perustuu monimuotoiselle, -tahoiselle ja -tasoiselle organisatoristen toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle, sillä organisaation oppiminen on aina sen jäsenten, työntekijöiden, ihmisten, oppimisen tulosta. Tietojohtamisen avulla pyritään organisaation jäsenten tiedon ja tietämyksen tavoitteelliseen hyödyntämiseen suorituskyvyn ja strategisen osaamisen lisäämiseksi sekä uuden tiedon luomiseksi ja innovoimiseksi. Vuorovaikutus puolestaan edellyttää informaation, tiedon ja tietämyksen jakamista, eli viestintää, sekä viestintää edistävien tekijöiden tunnistamista ja strategioiden kehittämistä tämän mahdollistumiseksi.

Sitran Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirjassa huomio kiinnittyy siihen, kuinka se sivuuttaa palvelutoiminnalle ominaista ja välttämätöntä asiakaslähtöistä lähestymistapaa ja esittelee tietojohtamisen oikeastaan yksinomaan staattisen ekspliittisen tiedon hallintana, jolla voidaan perustella päätöksentekoa ja valintoja. Myös käsitys siitä, mitä strateginen päätöksenteko ja johtaminen on, näyttäytyy latteana ja yksinkertaisena, mitä väitän, että monimuotoinen, -tahoinen ja tasoinen tämän päivän sote-johtajuus ei ole. Sitran tietojohtamisen käsikirja ei ohjaa myöskään ajatteluun arvon luomisesta asiakkaalle, saati tarjoa välineitä asiakasarvon muodostamiseen, vaan mallintaa kuinka voidaan ennustaa ja kontrolloida asiakkaan tarvitseman palvelu- tai hoitosuoritteen kustannusta sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajalle ja sitä kautta järjestäjälle. On vaikea uskoa, että yksin kysynnän ennusteista arvioitu asiakkaiden hinta ja käsitys nykyisten toimintojen tehokkuudesta, (jonkin) laadusta ja vaikuttavuudesta tasapainottaisivat käytössä olevan rahoituksen tavalla, joka tuottaisi mahdollisimman paljon arvoa asiakkaille, organisaatiolle ja omistajille, eli alueen asukkaille ja veronmaksajille, mutta

myös motivoituneisuutena ja työn imuna henkilöstöille. Tietojohtamisen käsikirjan avulla sosiaali- ja terveyspalveluiden johto voi indikaattoreita vaihtelemalla paikantaa palvelurakenteen kehittämisen ja ennaltaehkäisevän palvelutoiminnan kohteita lakien, kuntien ja valtiohallinnon tason ohjauksen raameissa. Julkisissa palveluissa arvoa kuitenkin rakennetaan palveluilla ja palveluita tuottavat ihmiset ihmisille. Käsikirja ei anna mallia, kuinka tietoa ja osaamista johtamalla palveluissa siirretään arvoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ei kuinka julkisena toimijana tasapainotella paikallispoliittisen päätöksentekojärjestelmän ja tuotantovastuun välille jännitetyllä trapetsilla, ei kuinka kehitetään ja ennaltaehkäistään, eikä kuinka luodaan lokaalia proaktiivista hyvinvoinnin turvaamisen selviytymisstrategiaa tilanteessa, jossa sosiaali- ja terveysala on kansallisessa murroksessa, ja ainoa mikä on varmaa, on muutos ja se, että sosiaali- ja terveysalalta ei lopu asiakkaat.

3.2 Ongelmakeskeiset ajattelumallit vai tulkinnalliset uutta luovat ajattelutavat

Arvon tuottaminen on organisaatioiden tärkein päämäärä. Oleellista on se, millaisesta arvopohjasta organisaatio toimii ja millaista arvoa organisaatio pyrkii tuottamaan. Eljala & Luoto (2014) tarkentavat arvon luomisen toimintalogiikan ja luonteen olevan aina monisyistä ja että arvon tuottamisessa on aina kyse omistajien ja sidosryhmien lisäksi myös laajemmasta yhteiskunnallisesta mittakaavasta. Arvo kiinnittyy tiukasti sosiaalisiin arvoihin ja merkityksellisyyteen, siihen mitä pidämme aidosti tärkeänä. Eljala & Luoto jaottelee arvon luonnin kolmeen toisiaan läpileikkaavaan tasoon, joita ovat brändäys, käyttäjälähtöisyys ja uusien ratkaisujen tuottaminen. Jako perustuu Tim Brownin muotoiluprosessien jaotteluun: tuotemuotoilu, ratkaisumuotoilu ja kokemusmuotoilu.



Kuva 1. Muotoiluprosessien jaottelu

3.2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen käsitetään yleisesti systemaattiseksi ja jäsennellyksi tavaksi viedä organisaatiossa läpi muutoksia, joiden taustalla on jokin kiireellinen välttämättömyys, eli se, ettei ilman muutosta selvitä tai kyetä organisaation tehtävään. Muutosvaikuttimeksi katsotaan usein jokin organisaation ulkopuolinen sysäävä voima tai vaatimus muuttaa organisaation toimintaa tai tarjoomaa. Muutosta vaativat niin muutokset toimintaympäristössä ja asiakastarpeissa, kuin lait ja linjaukset.

Sosiaali- ja terveysalalla sote-uudistus on yksi tällainen ennennäkemättömän valtavaksi luonnehdittu muutos. Monet sosiaali- ja terveysalojen johtajat kertovat johtajuutensa perustuneen koko uransa ajan jatkuvaan muutokseen, aina uusien muutosten läpiviemiseen, joten itse muutoksen johtaminen ei ole sosiaali- ja terveysaloilla vierasta. Yleisesti aloista riippumatta tällaisista ulkoisista vaateista asettuvia muutoksia on tavanomaista lähestyä esimerkiksi Kotterin tunnetulla muutoksen läpiviemisen kahdeksan portaan mallilla[1] (kuva 2.)

---

[1] Purokuru 2016 69-70, on paikantanut prosessidramaturgisesti taideinterventioiden hyödyllisyyden paikkoja suhteessa kunkin kehittämisvaiheen pääkysymyksiin.

1. Luo muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntu, sillä muutokseen ryhdytään hanakammin, kun mielletään että muutos on pakollista. Auta henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään syyt miksi muutos on ehdotonta.

2. Perusta johtoryhmä, ohjausryhmä tai ydintiimi viemään muutosta läpi. Tiimillä on oltava keskinäinen kyky kommunikoida, sekä yhtälailla ihmis- ja asiataitoja kuin johtajuutta ja auktoriteettia. Esimerkiksi Valtionkonttorin virastoille ja laitoksille henkilöstöä ja johtamista tukevissa palveluissa muutosjohtamisen tiivistelmässä painotetaan muutosjohtamisesta 80% olevan leadershipia, eli ihmisten johtamista ja vain 20% asiajohtamista, eli managementtia.

3. Laadi visio ja strategia, sillä ainoastaan määrittämällä muutoksen tavoitteet ja päämäärä sinne voidaan myös edetä. Strategia tulee konkretisoida ja sen on oltava toteuttamiskelpoinen ja kaikille ymmärrettävä.

4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti ja toistaen, faktoihin perustuen, ymmärrettävästi ja konkretisoiden.

5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan mahdollistamalla aktiivinen osallistuminne valintoihin kuinka prosessia toteutetaan, vaikka muutoksen lähtökohta tulisikin ulkoapäin. Henkilöstön hyvinvointia on tuettava ja muutoksen tiellä mahdollisesti olevat esteet, kuten joustamattomat järjestelmät tai puuttuvat taidot, tulee poistaa.

6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset asettamalla realistisia välitavoitteita ja viestimällä prosessin etenemisestä sekä huomioimalla tavoitteiden saavuttamisesta esimerkiksi palkitsemalla.

7. Vakiinnuta onnistumiset ylläpitämällä uusia toimintamalleja aktiivisesti ja toteuta lisää muutoksia jotka tukevat uutta toimintamallia.

8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin nivouttamalla ne organisaation kulttuuriin ja aineettomaan pääomaan reflektiivisellä prosessin läpikäymisellä siitä mistä lähdettiin siihen mihin on tultu.

Kuva 2. Kotterin muutosjohtamisen malli (Kotter 2018 ja Valtion konttori 2018)

Muutosjohtamisessa lähtökohtana on siis usein asennoitua muutokseen pakottavana tilanteena, eikä uudistumiseen kiihdyttävänä ja mahdollistavana uteliaisuutta kihelmöittävänä olosuhteistona. Katson muutosjohtamisen edustavan näin ongelmakeskeistä lähestymistapaa, joka ei ole uutta ruokkiva, vaikka muutoksen hyvin tiedetään vaativan uuden tiedon, taitojen ja ymmärryksen omaksumista sekä edelleen voimavaroja muuttaa ne kyvykkyydeksi. Radikaalisti näkökulmaa vaihtamalla sote-uudistuksenkin voisi nimensä omaisesti katsoa olevan myös koko yhteiskuntaa ja julkisia palveluja läpileikkaava innovaatioprosessi, jossa kansallisesti kasvatetaan julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatioiden aineetonta pääomaa ja voitaisiin luoda merkittävää arvonkasvua lokaaleihin ekosysteemeihin osallistumalla aluekehittämiseen aivan uusilla tavoilla.

Samaan aikaan kun sotea uudistetaan ns. pakotettuna, nähdään organisaatiorakenteiden muuntumista hierarkkisista rakenteista kohti joustavampia, itseohjautuvampia ja verkostoituneempia arkkitehtuureja ja tämän asettavan myös oppimiselle uusia uudistumisen odotuksia. Käsitetään, että johtaja tai yksi työryhmä tai edes yksikkö ei pysty enää yksin hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia eikä aina tekemään päätöksiä tulevaisuuden kehitystarpeista organisaation toiminnalle. (Pässilä 2016, 74 ja Pässilä & Ikonen 2017, 88-89)

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan tilaamassa esiselvityksessä Taiteen menetelmistä kehittämisessä ja tutkimuksessa myös Vesa Purokuru (2016, 13-14) esittää yhteiskunnan ja toimintaympäristöjen lisäksi itse työelämän, organisaatioiden ja johtamisen kehittämisen, sekä itse oppimisen olevan muutoksessa. Diagnostisen kehittämisen rinnalle on nousemassa yhä vahvemmin dialogisen kehittämisen käsite (dialogic organisation development). Diagnostisessa kehittämisessä organisaation elementit, kuten tehtävät, rakenteet, johtaminen ja kulttuuri on linjattu strategisesti vastaamaan ulkopuolisiin riskeihin ja muutoksiin. Dialogisen kehittämisen lähestymistavassa (mindset) organisaatioiden nähdään olevan tauottomia kompleksisia prosesseja, kuin ne olisivat keskustelujen, tarinoiden, kokemuksien ja tekojen virrassa muovautuvia eläviä organismeja.

Johtajat eivät siis johda ainoastaan muutosta, joka johtuu toimintaympäristön, asiakassuhteiden tai muun stakeholdertason asettamista muutostarpeista, vaan muutosjohtajat johtavat parhaillaan myös omaa organisaation johtamisen muutostaan.

3.2.2 Muotoiluajattelu organisaation näkökulmasta

Muotoiluajattelu toimintana ei itsessään sisällä ongelmakeskeisyyttä, mutta muotoiluajattelun soveltaminen organisaatioissa positioituu ratkaisemaan haasteita, kinkkisiä ongelmia ja konkreettisia kohdennettuja tarpeita. Joskus jopa nähdään, että muotoiluajattelu on parhaimmillaan

nimenomaan merkittävässä roolissa ratkaisemassa polttavimpia ongelmia (Eljala & Luoto 2014, 77).

Julkisissa palveluissa käytetään muotoilun menetelmiä pitkäjänteisen kehittämistyön rinnalla etenkin nopeampien ja radikaalimpien toimintatapojen uudistamisessa. Muotoiluajattelu voidaan nähdä julkisten palvelujen uudistamisessa myös muutosjohtamista avustavana työkaluna, jolloin muotoiluajattelua ulotetaan syvälle strategiseen päätöksentekoon esimerkiksi silloin, kun palvelujen tuottamisessa pyritään vaihtamaan lähtökohdaksi tuotannon sijasta asiakaslogiikka. Johtajien sitoutuminen ja kyky johtaa muutosprosesseja katsotaan edellytykseksi, jotta muutos toteutuu ja voidaan juurruttaa esimerkiksi sisällyttämällä kehittämistyön tulokset toimintamenojen budjetteihin ja vaikuttavuuden seurantaan. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 85)

Muutosjohtamisen tehtävänä on vastata jatkuvaan yhteiskunnallisella tasolla ilmenevään muutostarpeeseen ja muotoilua voidaan käyttää tämän muutoksen fasilitoinnissa yli virasto-, ministeriö-, ja kuntarajojen, sekä myös luoda demokratiaa päätöksentekoon, ottamalla asiakkaat siihen mukaan. Muutosjohtamisessa palvelumuotoilun tehtävä on tuoda organisaatiolle työkaluja, taitoja ja kyvykkyyttä muutoksen läpiviemiseen (Jäppinen & Sorsimo 2014, 86). Palvelumuotoilun työkalujen käyttäminen ei kuitenkaan vielä tee käyttäjästä osaavaa muutosta tukevaa ammattilaista ja kentällä tunnistetaan, että monet palvelumuotoilun tarjoajatkin ovat tässä vaativassa työssä osaamiseltaan vaatimattomia (Tuulaniemi 2014, 287). Sorsimon mukaan haaste kuitenkin on jo julkisen puolen organisaatiorakenteessa: kuka päättää palvelumuotoilun käytöstä ja kuka toimii yhteyshenkilönä organisaatio sisällä? (Tuulaniemi 2014, 285) Suomessa ei ole laaja-alaista muotoilujohtamisen perinnettä, vaikka uudistavan muotoilun, kuten strategisen muotoilun, informaatiomuotoilun, palvelumuotoilun ja muotoilujohtamisen koulutus ja alan ammattilaisten hyödyntäminen on kasvussa. (Stenros 2014, 51)

Tosielämässä siis muotoiluajattelun hyödynnettävyys, eli syvällisiin tuloksiin pääseminen jo olemassa olevissa organisaatioissa, ei ole yhtään

niin yksinkertaista kuin muotoilun työkalujen käyttäminen tai väittäminen, että niitä käytetään. Muotoiluajattelun syvällinen hyödyntäminen ei välttämättä ole yhtään sen helpompaa kuin taideperustaisten menetelmienkään käyttäminen, vaikka muotoilun alalla on referenssiä ja tunnettuutta, joilla luoda vakuuttavuutta ja rationaalisesti perusteltuja argumentteja toiminnan vaatiman valtuutuksen saamiseen. Onnistuminen voi olla johtajasta, ihmisestä, byrokratiasta ja monesta muusta asiasta kiinni. Oikein pätevä uudistava muotoilija osaa kuitenkin ehkä kätköisesti muotoilla muutoksen tieltä niitä muutoksen tai uudistumisen esteitä, mitä häneltä ei ole tajuttu tai osattu tilata.

Teoriassa muotoilun prosesseja voidaan kuitenkin soveltaa mihin tahansa palvelujen kehittämiseen, kehittämisen vaiheisiin ja innovointiin monilla eri tasoilla strategisesta ja liiketoimintamallien muotoilusta palveluihin, tuotteisiin, prosesseihin, brändeihin, palveluympäristöihin, käyttöliittymiin, asiakaskontaktitilanteiden palvelutyyliin tai tunnelmiin. Muotoilulla tavoitellaan sekä aineellisia että aineettomia hyötyjä kuten toimivuutta, ekologisuutta, esteettisyyttä ja taloudellisia etuja. Palvelujen muotoilussa taustalla voi olla mikä tahansa asiakaslähtöiseen arvoajatteluun perustuva ongelma tai parannustarve, joihin usein yhdistyy osaltaan organisaation kohtaama taloudellinen paine. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2015, 71) esittävät palvelumuotoilun prosessin poikkeavan perinteisestä ongelmanratkaisuprosessista siinä, että palvelumuotoilussa prosessin vaiheet toistuvat nopeasyklisesti toistuen ja että ideointivaiheeseen lähdetään vasta sitten kun on muodostettu syvällinen asiakasymmärrys. Tavoitteena palvelumuotoilulle he esittävät helppokäyttöisten, hyödyllisten ja haluttavien palvelukokonaisuuksien luomisen, jotka palvelukonsepteina ovat organisaation näkökulmasta erottuvia, vaikuttavia, tehokkaita ja taloudellisesti kannattavia. Heidän käsite ”prosessi” nojaa kuitenkin jälleen tutkimuksen perinteeseen, rationaaliseen, teorialla kehystettyyn lineaariseen prosessimalliin (sumealla luovalla alkupäällä), joka sisältää ongelmakeskeisen ja ratkaisutavoitteisen lähtökohdan kehittämiseen.

3.3 Taiteen toiminnan logiikka ja metataidot

Taiteen toiminnan logiikka tarkoittaa minulle tulkinnanvaraisuutta, ehdottomasti. Se tarkoittaa sitä, että minä olen taiteilija ja toimijuus. Taide on vapaa tila, mutta sen tekijän tahto olla vapaa taiteilija(ihminen) ja tahto olla moraalinen ovat toisistaan irrottamatonta tahtoa, Beauvoiria soveltaen (ks. Suhonen 2001, 212).

Toimintaani ohjaa tekijyyteeni kiinnittyvä logiikka, -se on toiminnallista filosofiaa. Taiteen toiminnan logiikka ei siis ole minulle menetelmä, teoreettinen kehys, prosessimalli tai väline jota käytän. Se on tietämystä, ymmärrystä ja taidollista kapasiteettia, jotka eivät ole irrotettavissa kokonaiskapasiteetistani ja muista kompetensseistani. Se ei määrity kokonaisuudessaan. Osaamiseni taiteilija-kehittäjänä, uudistavana muotoilijana ja muotokuvamaalarina ovat perustaltaan yhtä ja samaa asioiden käsittelemisen intentionaalista ja ratkaisukeskeistä toimintaa ohjaavaa logiikkaa (Ikonen 2016, 185). Ratkaisukeskeisyys ei kuitenkaan tarkoita ongelman rajaamista ja poistamista, vaan sommittelua, asettelua. Se ei ole vain vuoropuhelua, vaan rakentuvaa ja rihmoittuvaa vuorovaikuttumista, jossa osapuolet pyrkivät sekä kohti toisiaan, että kohti samaa tuonneisuudessa olevaa. Taiteilijuuteni ei ohene, vaikka laseeraisin ajatteluani taiteilijana organisaatioon ja strategia-ajatteluun sen enempää kuin se laimenisi silloinkaan, jos käsittelisin maalauskankaalla sivellintä liikuttaen kapitalismia, ilmastonmuutosta, maisemaa, havaitsemista, lihaa, kuolemaa tai rakkautta. Se että puhun sujuvasti strategiaa, hanketta, sossua, muotoilua ja jargoniaa, ei silti muuta *omia taiteen ehtojani.*

Taiteen toiminnan logiikka on määrittelemättömän välttämättömyyttä, mutta myös lähtökohtaista rajallisuutta. Taiteen toiminnan logiikka on äärellisen omankokoiseni kaikenlaisuuden samanaikaisuutta ja jonkin tulossa olemista *sen yli mitä itse olen ja teen.* Se on *olla tullakseen* ja *tuottaa tulkittavaksi; havaittavaksi, kuviteltavaksi, ajateltavaksi, arvioitavaksi.* Taiteen toiminnan logiikka ei ole merkityksellistä itsessään, ellei taiteen toiminnan logiikkaa käsitä subjektiiviseksi vapaudeksi, eikä merkitys sijaitse lopputuloksessa tai teosobjektissa, vaan se on

merkityksen kysymistä, joka on myös ehdotus ja pyyntö, joka sisältää kiitoksen.

Taiteen toiminnan logiikalla tarkoitan tapaani hahmottaa ja suuntautua asioihin oman taiteilijuuteni perustasta sekä taiteelliseen työhöni liittyvien metataitojen hyödyntämistä. Metataidoilla tarkoitan näkyvien taitojen käyttöä tukevia taitojani. Erityisesti metataidot vaikuttavat siinä millä tavalla muodostan käsityksiä vaikutussuhteista ja kuinka arvioin taas uusia asioita suhteessa niihin.

Taidemaalarina olen keskittynyt ensisijaisesti muotokuvaan sen väljässä merkityksessä. Kutsun muotokuviani remixeiksi. Remixillä tarkoitetaan uudelleen miksattua rinnakkaisversiota jostakin alkuperäisestä versiosta, aineksen sekoittamista uuteen järjestykseen, muuhun materiaaliin tai toisinaan myös irti joistain aiemmista yhteyksistään. Käsityksen muodostaminen organisaatiosta luomuksena joka vetoaa tulla tulkituksi, sekä oma toimijuuteni suhteessa organisaatioon, on samankaltaista kuin muotokuvan käsittäminen ja sen luominen rinnakkaisversiona todellisesta. Myös koordinoinnilla, jota polyprojektoiminen edellyttää, tarkoitetaan asioiden rinnastamista ja saattamista yhteen. Hahmotan toimijuuteni luomisen ja työni koordinoinnin, eli sen sisältöjen suunnittelun, johtamisen, organisoinnin ja toimintani kokonaissommittelun painotukset samalla tavalla, jolla hahmotan kuvapinta-aloja valinnoista ja teoista aina viimeistelyyn ja ennalta tarkasti määrittelemättömään lopputulokseen asti. Johdan siis omaa kehittämistoimintaani kuin työn alla olisi maalaus, sen aiheet, tekniikat, kerrokset, medium, analyysi, synteesi ja näiden läpieläminen. (Ikonen 2016, 101)

Luominen on järjestää intuition, assosiaatioiden ja reflektion ohjaamana maailmaa uudelleen tavalla, jota itse parhaiten voin kuvata sanoilla *ehkä* ja *niin kuin*. *Ehkä* on kaikki mahdollinen käsitys ja käsitysten sidokset, joita minulla on aiheesta käsillä. Organisaatiotaiteilijana se on sellaista kuin organisaation ja asiakkaiden moniääninen dialogi tai kohtaamattomat monologit, eri kohtaamisista ja aineistoista keräämäni muistiinpanot ja muistettaviksi visualisoidut jäljet, mutta myös kaikkialta muualta tallentunut

muu. Tässä saattaa sijaita merkittävä taiteen toiminnan logiikasta eroavaisuus muotoiluajattelulle tai taidelähtöiseen kehittämiseen. Taiteen toiminnan logiikka ei ole olemassa siksi että se *pyrkisi* kehittämiseen, vaan se on, sillä on taide, ja sitä *voi käyttää* kehittämiseen. Muotoilun ja taidepedagogiikan asiantuntijuus on ehkäpä luonteeltaan metodologisesti syventyvää, ne valitsee aiemmin, mihin kohdistuvat ollakseen selkeitä ja käsitteellisestikin käsitettävämpiä, kun taas taiteen toiminnan logiikalle ei ole problemaattista sisällyttää ja liittää toisiinsa paradokseja, vastakkaisuuksia, monenlaisuutta, selittämätöntä, epäröivää, epäilevää, jos sellaista vaikuttaa kokonaisuuden kannalta olennaiselta pitää äärellä esimerkiksi siksi, että sellaista ei vaan voi ratkaista, mutta sellaista kuitenkin ehkä on. Muotoilun metodologiassa näiden taiteen toiminnan logiikkaani sisältyvien *ehkien* kokoamista ja jäsentelyä suhteessa toisiinsa ja *muuhun* voisi kutsua mielen sisäiseksi gigamapping-vaiheeksi[2]. Samalla kuitenkin käsittämiseeni sisältyy perustava oletus siitä, että tietämykseni on näkökulmaista, omakohtaistettua, tempautuvaa ja mielikuvien värittämää, eikä maalaamisessa suhteessa malliin tai kehittämistyössäni suhteessa organisaatioon faktuaalista tai professionaalista. Käsitykseni eivät ole koskemattomissa eivätkä pysyviä. Ne ovat *niin kuin*, mutta koska en *tiedä*, voin täydentää mielikuvaa melkein millä tahansa ja sulkeistaa tietoisesti siitä ainesta myös pois, jotta voisimme toimia ihmisten välillä *riittävässä* yhteisymmärryksessä. Usein kiinnostavimmat oivallukset tapahtuvat *niin kuin* -alueella, jossa hahmotan käsillä olevaa tapahtumaa tai tapahtuvaa. Sekä *ehkien* että *niin kuin* -alueelle voidaan kulkea myös ryhmänä yhdessä. *Niin kuin* -alueella on jo tehty rajausta siitä, mitä asiaa kuvitellaan pidemmälle ja millaista taustaa vasten. Siellä tapahtuu tulkintoja ja tuttuina pidettyjen asioiden uudelleen merkityksellistämistä. (Ikonen & Pässilä 2016, 89)

Taidetyössäni käyttämäni logiikka metataitoineen toistuu, vaikka luovun välineestä, siveltimestäni ja käytän tilalla vaikkapa strategia- tai

---

[2] Gigamapping -vertauksesta kiitän FT Mirja Kälviäistä, joka teki huomioin visualisoidessani palvelupolut ennemminkin palvelupilviksi.

palvelumuotoilutyökaluja. Käytössäni ovat edelleen muotokuvamaalaamisen metataidot, jotka organisaatiossa toimiessani vien sosiaalisiin yhteyksiin. Vuorovaikuttumisen reagointi-reflektointi jännitteessä palautan jokaista yksityiskohtaa laajaan kuvaan ja tarkennan laajan kuvan kompositiosta jälleen yksityiskohtaan. Tämä on tietynlaista keskeneräisyydessä oleilemista ja käsillä olevan tapahtumisen tai toiminnan kyseenalaistamista *siksi, etten tiedä,* ei siksi että se olisi *väärin* tai *huonoa*.

3.4 Kuvittelukyvy, merkityksellistäminen, etiikka

Taiteilijana ajatuksiini, taiteen toiminnan logiikkaani, on vaikuttanut ja ajan myötä sekoittunut kysymykset Sartren käsityksistä minä suhteesta toiseen, etiikasta, kuvittelun fenomenologiasta ja estetiikasta, joita olen käsitellyt muotokuvan ja mallin käytön yhteydessä enemmän ja vähemmän jo neljätoista vuotta. Kuten mainittua, tarkastelen omaa toimijuuttani suhteessa organisaatioon tietynlaisena minän ja toisen välisenä suhteena ja rinnakkaisversion luomisena, mutta jotta logiikkani olisi ymmärrettävämpi, avaan sitä Sartren ajattelun kautta.

Sartre käyttää esteettisestä kohteesta käsitettä analogia, jolla hän tarkoittaa teoksen vastaanottajan intentionaalista toimintaa. Tämä kuvitteleva toiminta on määriteltävä Sartren tarkoituksessa suhteeksi kohteen ja vastaanottajan välillä; “merkitykselliseksi hetkeksi ajallisen tietoisuuden virrassa”, joka on identiteetiltään ”virtaavaa epäselvää hämärää”. Analogia syntyy havainnon ja kuvittelun yhteisvaikutuksesta vastaanottajan lähestyessä intentionaalisesti kohdetta, jonka vastaanottajan jo maailmassa-oleva tietoisuus osin luo ja osin paljastaa. Ilman kuvittelevaa toimintaa kohde, minun ajatuksessani ehkä-luomus, organisaatio tai ihminen, jää elottomaksi objektiksi ilmeten vastaanottajalle merkityksettömänä ja anonyyminä kappaleena. Näin Sartren mukaan esteettinen merkitys tulee enimmäkseen itse teoksen ulkopuolelta, vastaanottajalta, ja tästä syystä esteettinen kohde on arvostelma, jonka merkityksellisyydestä vastaanottaja on aina vastuussa. Vastuussa siksi,

että kuvittelukyvyn johdosta tietoisuus ei havainnoi ainoastaan sitä mitä on, vaan se tarkastelee asioita myös sellaisina mitä ne eivät ole. (Seppä 2000, 160-164; Ikonen/ Miss Kompro 2006, 31)

Analogian ollessa osin kuvitteellista, se ei ole palautettavissa teosobjektiin, eikä tekijän sille asettamiin tarkoituksiin tai taiteilijan taiteellisiin päämääriin. Sartre kuvailee analogiassa syntyneen esteettisen tiedon olevankin muuttuvaa dialogia teoksen ja vastaanottajan välillä, tai vastaanottajan omakuvaa, jonka syntymiseen vaikuttaa merkittävästi vastaanottajan ”eletty tieto”; kuvittelukyvyn liikuttelema affektiivinen tieto, mutta myös analyyttinen tieto (Seppä 2000, 162-163 ja 169).

Analogian käsitteen avulla voi aueta se, mitä tarkoitan mielen sisäisellä gigamappingilla, jossa on *ehkät, niin kuin* ja kaikki se *muu.* Kuvittelukyvyn liikuttelema affektiivinen tieto ja analyyttinen tieto sisältää eri taustoista tulevilla ihmisillä erilaista ainesta. Näin ollen esimerkiksi taiteen toiminnan logiikka kiinnittyy mielestäni tekijyyteen. Työelämäkontekstissa analyyttisestä liikkuvasta tiedosta suuri osa on ammatillista, joten eri ammattialoilla analyyttinenkin tieto pohjaa erilaisiin tietämysmaailmoihin.

Hahmotan reflektiivisellä tasolla organisaatiota situaatioineen teoksenomaisena, vaikka se ei olekaan kirja, maalaus tai musiikkia. Samoin silloin, kun tuon interventioon taideperustaisia menetelmiä, esimerkiksi visuaalisen ryhmädialogin tai evokatiivisen raportoinnin, takanojani on tässä samassa esteettisen kokemisen käsityksessä, vaikka fyysiset tuotokset eivät täytä hyvän taideteoksen kriteerejä. Joku toinen taiteilija loisi tai fasilitoisi tilannetta toisenlaisella analyyttisella tiedolla. Minulla on toiminnan tavassani mukana paljon elettyä tietoa, en ole neutraali siinäkään mielessä. En voi jakaa organisaation muun henkilöstön kanssa samaa tietämysmaailmaa muutoin kuin luomalla jotakin yhteistä uutta. Jotta kokisin, että tilanne on vastavuoroinen, asetan myös itseni alttiiksi, paljastetuksi. Rinnastuuko tällöin organisaation henkilöstö maalaamisessani taiteilijan ja mallin väliseksi suhteeksi, jossa yhdessä tätä luomusta teemme edelleen? Käytännössä organisaation ihmisten kanssa työskennellessäni emme tietystikään maalaa maalausta, mutta

luomme vuorovaikuttumisen tilanteessa mielikuvaa toisille ja toistemme mielikuvista omia mielikuviamme. Jaamme altistumista, jaamme jakamista, jaamme jonkin uuden tulossa olemista.

Esteettisen arvostelman luomiseen tarvitaan jo luodun kohteen olemassaoloa. Taideteos on analogian materiaalinen vastine ja vastaanottajan esteettisen kohteen (analogian) ja materiaalisen teosobjektin välillä vallitsee tietynlainen samankaltaisuus- tai läheisyyssuhde. Se ei ole identtinen taiteilijan pyrkimysten ja materiaalisen teoksen kanssa. Sartren ajatuksessa esteettistä teosta ei ole puhtaana esteettisenä elämyksenä, vaan teosobjekti on kutsu, vetoomus (tai avunhuuto) ottaa kohde oleskelemaan yksilöllisesti kuvitteleviin vastaanottotilanteisiin, pyyntö lopettaa se minkä taiteilija on aloittanut. (Seppä 2000, 166, 168 ja 177; Sartre 1967, 29; Ikonen/ Miss Kompro 2006, 32)

Voiko vuorovaikutustilanne olla luomus? Jos materiaalista *luotua teosta* ei ole, voimmeko silti jossakin piiloisen, sumean, aavistelevan potentiaalisen mahdollisuusmaailman areenoilla kuvitella rinnakkaisversioita, joiden välillä on samankaltaisuus- tai läheisyyssuhde toisiinsa? Esimerkiksi silloin, kun koitamme muodostaa yhteistä ymmärrystä siitä, kuinka kukin omassa työssään pyrkii luomaan hyvinvointia ja mitä se itse asiassa kenellekin on?

Päämäärien ja pyrkimysten ymmärtäminen ei Sartren ajatuksessa ole luonteeltaan käsitteellistä tai rajoitu vain perehtyneiden mahdollisuudeksi, vaan se on konkreettista suhtautumista *toiseen* ja hänen päämääriensä tukemista käytännössä tässä ja nyt. Sartre rinnastaa tämän ymmärtämisen esimerkkiin esteettisestä kohteesta kahden vapauden välisenä tekemisenä viitaten esteettisen kohteen syntyyn vasta vastaanottajan avustuksella. Sartren toinen ja toiseus viittaa paitsi ihmiseen, tuntemaani toiseen, myös dialektiikkaa laajempaan taiteen, etiikan ja historian muotoutumista määräävään periaatteeseen. Sepän mukaan toiseus liitetään myös ruumiillisen tasoihin sekä ei-tietoon. Sartren kohdalla ei-tiedolla ei tarkoiteta tietämättömyyttä, vaan ”pyrkimystä murtaa perinteistä

tietoteoriaa ja tietävän subjektin kaikkivaltaa sisällyttämällä tietämiseen kokemuksellisia tasoja jotka eivät ole palautettavissa käsitteisiin tai tyhjentävästi tematisoitavissa". (Seppä 1998, 197, 207; Ikonen/ Miss Kompro 2006, 34)

Sartre jakaa intersubjektiivisuuden käsityksessään toiseuden esineellistettyyn ja vapaaseen toiseuteen. Jos organisaatio olisi elävä, ja onhan se, sillä se muodostuu ihmisistä, tämä tarkoittaisi, että organisaatiotaiteilijana saatan näyttäytyä organisaatiomallilleni minuutta uhkaavana ja organisaatiomallini saattaa näyttäytyä minulle minuutta uhkaavana. Luomuksen vastaanottaja voi näyttäytyä uhkaavana sekä organisaatiomallille, että minulle, sekä lisäksi vielä meille; meidän yhteiselle tilanteelle.

Edellä esitettyä objektivoitua, uhkaavaa toiseutta, Sartre kuvaisi projektioksi. Huonossa uskossa elävä ihminen projektoi toiseen epämiellyttävät ja negatiiviset epäilyksensä kivettäen esineellistetyn toisen mykäksi objektiksi (Seppä 1998, 197). Huonolla uskolla Sartre ei tarkoita ateismia eikä mitään alitajunnallista. Se on ennemminkin itsepetosta, epäkelpoa pakoyritystä vapaudesta, vastuusta ja uskomisesta ja ihmisen ontologinen taipumus esineellistää itsensä (ei-vapaaksi) ja sitä kautta esineellistää myös toista. Se on tietoisuutta, joka on sidottu huonoon uskoon analogian yhteydessä mainitulla kuvittelukyvyllä, millä tarkoitetaan, että vapaa kuvittelukyky suuntautuu, eli projektoituu ei-mitään kohti. Huonossa uskossa pyrimme kieltämään ei-minkään väittäen sen olevan jotakin. Huono usko on huonoa, koska se ei ole toimivaa, se ei onnistu tavoitteessaan. (Saarinen 1983, 197-199; Klockars 2001, 197; Ikonen/ Miss Kompro 2006, 36)

Millaisena muutosvastarinta näyttäytyy tällaista ajatusta vasten?

Huonon uskon vastakohdaksi Sartre nimeää autenttisen olemisen, jolla hän käsitteenä tarkoittaa eettistä reflektointia. Autenttisuus on vastuun mukaan ottamista käytännön toimintaamme, valitsemista. Autenttinen oleminen ei ole eksistentiaalinen perustaipumus, vaan autenttisuus vaatii

jatkuvaa minän rakentamista sitä kohti, mitä en vielä ole, jatkuvaa kurottamista ja muuttumista ja jatkuvaa ratkaisemista jokaisessa tilanteessa. Autenttinen oleminen ei ole myöskään itsessään eettinen arvo, vaan taso, jossa saavutetaan tietynlainen ymmärtäminen ja suhtautuminen vapautta kohtaan. (Saarinen 1983, 216- 219; Klockars 2001, 197.)

Autenttinen oleminen, eettinen reflektio, josta Seppä käyttää myös käsitettä hyvä usko ja sitoutuminen, mahdollistaa toisen toiseuden muodon, eli suhtautumisen toiseen vapaana toiseutena. Tälle hyvän uskon toiselle myönnetään sen olemassaolo; sen sallitaan puhua omaa toisen kieltään ja sen sallitaan kumota minän esineellistämisyritykset. Hyvän uskon toiseuden olemassaolon salliminen on ehto myös eettiselle taiteelle. Eettinen taide on vapaaseen toiseuteen sitoutunutta taidetta, jonka ainoa aihe on vapaus. Sitoutuneen taiteilijan ainoa tehtävä on siis vapauttaa vapautta ja kantaa siihen liittyvä vastuu. Sartren eettisyyteen ei riitä sanat ja se on muutakin kuin tietoa; se on anteliaisuutta, pyyteetöntä, lahja, uhraus, juhlaa ja festivaalia (kuin myös sitoutunut taide), mutta myös armotonta ja vaateliasta ja hävittävää. (Seppä 1998, 198- 199; Ikonen/ Miss Kompro 2006, 37)

Sartren mukaan teoksella ei ole päämäärää, vaan se on itse päämäärä, jonka arvo on siinä, että se on vetoomus (Sartre 1967, 51).

Suhtaudun organisaatioon maailmaa ja ihmisyyttä välittävänä vetoomuksena. Siksi, koska se tuntuu itselleni sopivalta suhtautumistavalta.

3.5 Polyprojektointi

Olen muodostanut käyttööni polyprojektoinnin käsitteen, joka mielestäni kuvaa suuntautumisen tapaa, jolla moniäänisestä dialogista ja eri osapuolten välisistä intresseistä hahmotetaan yhteisiä päämääriä ja projektoidaan edelleen näiden erillisten projektien välille yhteisiä konkreettista toimintaa sisältäviä tapahtumaketjuja. Pässilä (2017) esittää

taiteen toiminnan logiikan ja käytänteiden tavoitteena olevan moniäänisen dialogin syntymisen. Ajattelen, että moniäänisestä dialogista on hahmotettavissa ainutkertaisia projekteja, jotka kuitenkin asettuvat suhteeseen esimerkiksi muuttuvaan ympäristöön tai organisaation strategiaan, joka on kaikille osapuolille yhteinen. Polyprojektoinnin ehtona on toisten Pässilän moniäänisyyden dialogiin sisältyvien väitteiden kuunteleminen, pyrkimys niiden taustalla olevien käsitteiden ja toimintojen ymmärtämiseen (avoin ihmettely), sekä toisenlainen yhdistely, jonka avulla tavoitellaan jotakin tulevaa ja vielä keksimättä olevaa. (Pässilä & Ikonen 2017, 88-89)

Polyprojektointi on sitä, kuinka kiinnitän organisaation tavoitteiden tukemiseen oman työni intressit, eli hyvinvoinnin vahvistamisen ja taiteen ankkuroitumisen. Kokemani mukaan arvonluonnin prosessiin liittyvän uuden tiedon, ymmärryksen, osaamisen ja käytäntöjen juurtumisen onnistumisen edellytyksenä on uusinnoksen kiinnittyminen aiempaan ja olevasta esille nousseeseen kohteeseen. Polyprojektoimalla kykenen viemään oman tavoitteeni aidosti niihin prosesseihin, joita organisaatiossa tehdään, ja tällä tavalla lisäämään huokoisuutta, johon oman työni aines voisi imeytyä.

3.6 Tiedon luomisen ja muuntumisen otollistaminen

Aloitin tämän luvun sosiaali- ja terveysalan tietojohtamisen käsikirjan tietokäsityksen laventamisesta tiedon moninaisuudeksi ja tietämyksen ja oppimisen hallintaan. Kuljimme muutosjohtamisen ja muutoksen muotoilun, muotoiluajattelun ja taiteen toiminnan logiikan kautta alueelle, joka määrittää henkilökohtaista tiedonhallintaani ehkä paremminkin kykynä tiedostaa oma kuvittelukykyni ja reflektoida mitä se mahdollisesti merkitsee toiminnassani. Tietojohtamisen eksplisiittisen tiedon hallintaa on käsitelty jo pitkään tiedonhallinnassa, joten tietämyksenhallinnassa usein korostetaankin hiljaisen tiedon hallintaa, taitoja, osaamista, viestintää, inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. Kun tieto käsitetään laajemmin kuin rationaalisen, numeraalisen, tieteellisesti tutkitun tai muulla

tavoin todennetun tiedon datana, pääsemme sen äärelle, kuinka toisen tyyppistä tietämystä, osaamista ja oppimiskykyä luodaan ja hallitaan ja sen muuntumista otollistetaan.

Tiedon muodot voidaan jaotella seuraavalla tavalla kolmeen lajiin (Harmaakorpi & Melkas 2005; Melkas & Uotila 2008, 30):

Koodattu tieto (explicit knowledge): Tämäntyyppinen tieto on hyvin määriteltyä ja ilmaistavissa sanoilla tai numeroilla.

Hiljainen tieto (tacit knowledge): Tieto, jonka ilmenemismuotoja ovat syvälliset näkemykset ja aavistukset. Tämäntyyppinen tieto on hyvin henkilökohtaista ja hankalaa saattaa kirjalliseen muotoon tai muutoin muotoilla.

Sumea (piilevä/ intuitiivinen, self-transcending) tieto: Kyky aavistaa potentiaalisten mahdollisuuksien olemassaolo ja nähdä ennalta se, mitä ei vielä ole olemassa. Tätä voidaan kuvata myös hiljaiseksi tiedoksi ennen sen hahmottumista.

Koodattu tieto on sitä, jota voimme jakaa informaatioverkostoissa lähes mihin tahansa nykyteknologian avulla. Hiljainen tietämys sen sijaan on hankalampaa siirtää (ottaa haltuun) sillä sen muoto ei ole yhtä selkeää. Tästä syystä hiljainen tieto nähdään keskeisimpänä lisäarvoa tuottavana tekijänä alueellisessa kontekstissa. Alueellinen taloudelliseen menestykseen vaikuttava erityinen tieto sisältää kuitenkin myös niin sanottua jähmeää tietoa, joka sisältää kollektiivisia oppimisprosesseja, korkeatasoista osaamista ja yksilöllisiä taitoja, joka kuitenkin nimensä mukaisesti ikään kuin jähmettyy rakenteisiin ja organisaatioihin. Molemmat näistä tiedon muodoista siirtyvät parhaiten kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa (Melkas & Uotila 2008, 30).

Hiljaisella tiedolla on keskeinen merkitys innovaatiotoiminnassa. Hiljaisen tiedon ennalta-aistivaa intuitiivista tietämystä kutsutaan sumeaksi tiedoksi, jolla tarkoitetaan kykyä ”nähdä” piilevä potentiaali ilman, että on täysin selvää, miten halutun äärelle päästään tai mikä on lopputulos. Melkas &

Uotila (2008, 31) esittävät, että tämän tyyppinen aistinvarainen kokemukseen ja näkemykseen perustuva toiminta on tyypillistä etenkin taiteilijoille. He toteavat, että tämän päivän (v.2008) johtajilta vaaditaan samankaltaista kykyä tehdä havaintoja ja ohjautua luomaan kuin suurelta taiteilijalta ja myös kykyä nähdä, mitä tulisi karsia pois.

Hiljainen tieto nähdään koodattua tietoa merkityksellisempänä etenkin epälineaarisissa innovaatioprosesseissa, joissa syntyy paljon inkrementaalisia innovaatioita, eli parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Tällä tarkoitetaan tietämyksen muuntumista, eli hiljaisen ja koodatun tietämyksen vuorovaikutusta innovaatioverkostossa. Nonaka & Takeuchin (1995) oppimismalli koostuu seuraavista areenoista, eli Ba-tiloista, joissa tietämystä muotoutuu: sosialisaatio (hiljaisesta hiljaiseen), ulkoistaminen (hiljaisesta koodattuun), yhdistäminen (koodatusta koodattuun) ja sisäistäminen (koodatusta hiljaiseen). Melkas & Uotila (2008, 35)

Uotila, Melkas & Harmaakorpi ovat todenneet, että SECI/Ba-malli ei ole sellaisenaan riittävä, vaan siihen on sisällytettävä myös sumean/piilevän tietämyksen areena, sekä visualisoiva/ potentialisoinnin areena. Tietämyksen luomisen prosessi muokkaa näin myös tietämyspääomaa, jota ohjaa tietämysvisio. Mallin tavoitteena on saada aikaan luovan oppimisen spiraali, jossa kollektiivinen oppimisprosessi lisää tietoa organisaatioon tai verkostoihin. Laajennetun SECI/ Ba -mallin nimi on reikäleipämalli. (Uotila & Melkas 2008, 39)

Reikäleipämalli toistaa SECI-mallin oppimisprosessia, mutta sen kokonaisuus on laajempi ja prosessin sisältö on suunniteltava tapauskohtaisesti (Perustana Nonakan ja Takeuchin (1995) kuuluisa SECI-malli; laajennettuna Harmaakorpi & Melkas, 2005) :

- Visualisoinnin ba on mielikuvituksen areena (sumeasta hiljaiseen), jossa sumea tietämys aineellistuu esimerkiksi abstraktista visioiksi, tunteiksi ja ajatustottumuksiksi.
- Potentialisoinnin ba (hiljaisesta sumeaan/piilevään tietämykseen) on tulevaisuustiedon areena, jossa hiljainen tieto muuttuu aineettomaksi ja

muodostaa perustan tulevaisuuksien mahdollisuuksien tunnustelulle ja sen näkemiselle, mitä ei vielä ole.

- Alkuunpaneva ba (originating ba) liittyy tiedon muodostumisen edellytysten luomiseen, luottamuksen rakentamiseen. Se toteutuu kasvokkaisen viestinnän ympäristönä.
- Keskusteleva ba (interacting ba) edustaa henkilökohtaisen, hiljaisen tiedon jakamista.
- Toteuttava ba (exercising ba) on tiedon sisäistymisen vaihe tai tilanne. Siinä eksplisiittistä, näkyvää tietoa muuntuu hiljaiseksi tiedoksi.
- Järjestävä ba (cyber ba) edustaa tiedon yhdistelyä. Se on ajasta ja paikasta riippumaton ja voi siksi toteutua tieto- ja viestintäteknologian avulla, virtuaalisesti. Sosiaalinen toiminta tietoverkoissa ilmentää järjestävää ba'ta.

Kuva 3. Organisaatiotaiteilijan taiteen toiminnan logiikan asemoituminen layereinä reikäleipään (Harmaakorpi & Melkas 2005). Edelleensovellettu Anne Pässilän tutkimusperustaisen teatterin Reikäleipä-sovelluksesta.

Taiteilija voi paitsi osallistua kollektiiviseen oppimisprosessiin taiteen toiminnan logiikalla tuomalla mukanaan visualisoinnin ja potentialisoinnin ulottuvuutta, mutta myös otollistaa ”välissä syntyvää” uuden oppimisen ja ymmärryksen syvenemisen muodostumista ehkäpä kiihdyttäen, virittäen, rajaten, häkellyttäen, suistaen, kiinnittäen, havainnollistaen, sosiaalisesti taiteillen, tunnelmaa muotoillen ja kerrostaen reflektiivistä käsittelyä. Ba:ta ei voi luoda osallistujien puolesta, mutta kehittämisprosesseissa organisaatiotaiteilija voi luoda henkilöstölle puitteita, jossa otollistavalle Ba-tilan luomiselle on omistettu aika ja tila.

4 SOHVALTA - TAITEEN TOIMINNAN LOGIIKAN ASEMOINTI AINEETTOMAN PÄÄOMAN STRATEGIAKARTASTOON

Sohvalta -kertomusosiossa kuvaan organisaatiotaiteilijan työn, eli taiteen toiminnan logiikan hyödyntämistä hyvinvoinnin arvonluontiprosessissa, sen asemoitumista strategiseen kehittämiseen ja organisaation sisäiseen näkökulmaan ja välilliseen asiakasnäkökulmaan. Käytän organisaation sisäisten prosessien runkona Robert Kaplanin ja David Nortonin (2004) kehittämää strategiakarttamallia aineettoman pääoman muuttamiseksi mitattaviksi tuloksiksi. En kuitenkaan aseta aineettomalle pääomalle mittareita, enkä esitä visualisointeja syy-seuraustavoitteista, vaan esitän ikään kuin näyttelyripustuksen omaisesti taiteen, taide-ajattelun ja muotoilun menetelmien käytön linkittymistä organisaation arvoa tuottavien prosessien ja aineettoman pääoman aihealueisiin.
Ripustussuunnitelmassa otan huomioon ainoastaan sellaiset organisaation prosessit, joilla on tekemistä oman työni kanssa. Rinnastuksena ajateltuna näyttelyripustus tuottaa yhdenlaisen polyprojektikokonaisuuden, jossa on käytetty taiteen toiminnan logiikkaa ja taiteen ja muotoilun keinoja. Vastaavia polyprojektikokonaisuuksia on muodostunut organisaatiossa kehittämistyöni aikana useampia. Organisaatiopääoma verrannollistuu mielikuvituksessani muotokuvamaalaamiseni mallin ja taustan väliseen suhteeseen, esitettävän inhimillisen hahmon sisäisen maailman näkyväksi tekemiseen. Organisaation inhimillisen pääoman, eli ihmisten, hahmotan samaan tapaan edustavan kuin muotokuvattavaa mallia, ainutlaatuisuudessaan avattuna yleistettävämmin ihmisellisyyttä edustavaksi. Strategia-ajattelu on kehystys.

Avaan Sohvalta -kertomusosiossa konkreettisemmin tapausesimerkkien valossa sitä kuinka taiteen toiminnan logiikka ja taiteen käyttö arjen tasolla ohjaa työtä ja ottaa paikkojaan. Tuon myös tietoon valitsemiani ja käyttämiäni uudistavan muotoilun ja taideperustaisia lähestymistapoja, strukturoivia työkaluja ja menetelmiä polyprojektoidessani taide-ajattelua osaksi toimintaympäristön muita kehittämisprosesseja. Kertomusosio tuottaa siis kolmentyyppistä tietopohjaa: miten taidetta ja muotoilua voi

käyttää, miten se linkittyy aineettoman arvon luontiin strategisen tason näkökulmasta ja miten taide ja muotoilu voi osallistua asiakkaan hyvinvoinnin vahvistamiseen, kun taiteilija työskentelee hallinnossa eikä suoraan organisaation asiakkaiden kanssa.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perustehtävä on vastata julkisten lakisääteisten sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisesta Päijät-Hämeen kahdentoista kunnan alueen asukkaille. Se on Päijät-Hämeen suurin sosiaali- ja terveysalan palveluntuottaja ja työnantaja. Tämä kehittämistyö on ajoittunut organisaation muutosvaiheeseen, jossa yhtymä on vasta muodostettu, eikä sillä vielä ollut kattotason yhteistä strategiaa, vaan sitä oltiin vasta laatimassa ja työ saatiin valmiiksi kehittämistyöni lopulla. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä lupasi kuitenkin olevansa *Luotettava kumppanisi hyvinvoinnissa läpi elämän* ja luonnehti toteuttavansa lupaustaan *Intohimona hyvinvointi* tavoitteenaan *Potilaan ja asiakkaan etu edellä.*

Julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen selviytyminen tulevina vuosina ja vuosikymmeninä vaativat palvelujen tuottajilta strategiaa ja strategia vaatii johtamista. Kun operatiivinen johtaminen keskittyy tähän päivään ja ensi viikkoon, on strategia organisaatiolle välttämätön, jotta esimiestyö ja muu johtaminen olisi organisaatiossa ylipäätään mahdollista. Nykyaikainen strategia ei ole enää ainoastaan johdon laatima ja henkilöstön toteuttama, vaan suunnittelu- ja toteutusvaiheet muodostavat yhä useammin epätahtisen, mutta toisiinsa kiinnittyvän ja yhteisesti tarkentuvan prosessin. Strategista työtä voisi kuvata paremmin organisaation kokonaisvaltaisena ja osallistavana strategisena ajatteluna kuin strategisena johtamisena. Strategia ei siis ole yksi yhtenäinen prosessi jota strategiajohtaja johtaa. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän kaltaisessa suuressa palveluorganisaatiossa voi olla tuhansia samanaikaisia meneillään olevia prosesseja ja projekteja, eikä henkilöstön ole aina helppoa hahmottaa kuinka arjen tasolla tapahtuva kehittämistyö jäsentyy koko organisaation strategiseen ajatteluun ja miten kiinnittää omaa työtä laajempaan kuvaan. (Vuorinen 2014, 15-17)

Vuorinen jaottelee strategiakirjassaan (2014) strategian jakautuvan joko toimiala-lähtöiseen tehokkuuden parantamiseen tai resurssiperustaiseen uutta luovaan strategianäkemykseen. Tehokkuuden parantamisessa organisaatio keskittyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeita olemassa olevalla tarjoomalla tai pyrkii löytämään uusia organisaatiolle mahdollisia ja taloudellisesti kannattavia toiminta-alueita. Strategisiin tavoitteisiin pääsemistä voidaan tavoitella myös uutta ja erilaista tekemällä. Samoin Vuorinen selventää strategian johtamisen jakaantuvan kahteen päälinjaan, joita ovat toimialalähtöinen ajattelu ja resurssiperustainen strategianäkemys. Toimialalähtöisessä ajattelussa tarkastellaan ulkoisia asioita ja toimintaympäristöä ja sovitetaan toimintoja vastaamaan niihin. Resurssiperustaisessa strategianäkemyksessä kehitetään kaikkia tuotannontekijöitä laitteista ja osaamisesta organisaatiokulttuuriin ja henkilösuhteisiin. (Vuorinen 2014, 27-29)

Julkiselle sosiaali- ja terveysalalle ei sovellu sellaisenaan toimialalähtöinen tai resurssiperustainen ajattelu tai näkemys ilman toista, vaan osittain molemmat Vuorisen esittelemistä strategisista lähestymistavoista. Julkisen sosiaali- ja terveysalan kestävä strategia vaatii monia yhtäaikaisia eri näkökulmia ja kykyä yhteen sovittaa niitä. On yhtä oleellista lähestyä strategiaa niin taloudellisesta ja fidusiaarisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta ja sisäisen prosessien näkökulmasta, oppimisen ja kasvun näkökulmasta, kuin pyrkiä syvälliseen ymmärrykseen sidosryhmien näkökulmista, eli esimerkiksi kiinnittää huomiota yhtäältä organisaation positioitumiseen vuorovaikuttavaksi toimijaksi osana alueellista ekosysteemiä ja toisaalta positioitumiseen yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi (sosiaalisestikin) kestävän kehityksen näkökulmassa. Samaan aikaan julkisia sosiaali- ja terveysalan organisaatioita ohjaa vahvasti lait sekä yhteiskuntavastuu alueellisten palvelujen tuottamisesta ja tulevaisuuden tarpeita ennakoiva mitattu tietoperusta. Arvopohjan monimuotoisuus ja sidoksisuus sekä lokaaliin talouteen ja päätöksentekoon että kansallisesti lakeihin ja säädöksiin tarkoittaa sitä, että strategialla täytyy olla kykyä yhdistää resurssiperustainen strategia strategia-ajatteluun (kuten sinisenmeren strategia), sekä toimialan

talousteoria ja strateginen tehostaminen strategiseen johtamiseen, jolla käytännössä myös resurssiperustainen strategia saadaan toimimaan. Strategian tehtävä on siis koota moniulotteinen ja jännitteinen arvopohja hahmotettavaksi malliksi, jolla organisaatio näkee millä tavalla se täyttää tehtäväänsä, ja joka auttaa organisaatiota toteuttamaan tarkoitustaan visionsa mukaisesti. Strategia ei näin ole vain strategista johtamista, vaan ensisijaisesti työntekijöiden arjessa tapahtuvaa työtä. Kaplan & Norton (2004) toteaakin, että käytännössä jokainen organisaatio käsittelee strategiaansa omalla tavallaan painottaen ja perustaa strategisen tulokulmansa johtajien taustaan. Vain hyvin harvalla suurella organisaatiolla on sellaista kokonaisvaltaista käsitystä organisaatiossa meneillään olevasta, jota johto edes voisi hyödyntää kokonaisuutta johtaakseen (Kaplan & Norton 2004, 27-28).

Käsittäessäni organisaatiotaiteilijana toimiessani organisaation arvopohjan moniulotteisuuden ja sen toimi- ja tulosalueiden suhdetta toimintaympäristöön, sekä niiden välisyyttä koskevia intressiristiriitoja suhteutettuna edelleen taiteen käytön ankkuroimiseen hyvinvoinnin vahvistamiseksi, näin, että voisin käyttää hahmottamisessa apuna Kaplan & Nortonin (2004) strategiakarttamallia. Strategiakarttamallit visualisoivat strategian eri näkökulmat aineettoman arvonluonnin viitekehyksessä ja niihin olisi kiinnitettävissä myös organisaation mahdolliset tavoitteet asemoitua muutosvaikuttajana (rakenteellinen työ).

Strateginen ajattelu on käytännössä itselle tehtyjä kysymyksiä: ovatko valinnat ja päätökset joita teen organisaation arvojen ja toiminta-ajatuksen mukaisia? Suuntaavatko ne yhteisesti sovittuun tulevaisuuteen? Tuovatko ne lisäarvoa asiakkaille? (Tuomi & Sumkin 2011, 70) Kehittämistyössäni uteliaisuuteni kohdistui siihen, kuinka lisätä edellisten kysymysten mielessä pitämistä kollektiivisesti ja toisaalta taiteen toiminnan logiikan hyödyntämisen potentiaaliin organisaation strategisessa kehittämisessä käytännössä.

Kehittämistyössä esiintyy usein monenlaisia vuotokohtia, niin sanottuja loukkuja. Loukuksi voi muodostua se, että toimintaa suunnitellaan

strategiaa tarkastellen ainoastaan, koska se on merkitty organisaation vuosikelloon tai että organisaatio keskittyy kehittämään kehittämistään ilman, että strategia on kehittäjille selvä. Kehittämistehtävien ei pitäisi perustua pitkiin ylimalkaisiin menestystekijöiden ja kehittämistoimien listauksiin ilman, että kehittämistyötä ohjaa strategia ja sen ihan oikea ymmärtäminen ja vieminen käytäntöön. Prosessien loukulla tarkoitetaan sitä, että kehitetään prosesseja ilman, että tarkistetaan niiden suhdetta organisaation rakenteisiin ja verkostoihin, ja muodostamatta kuvaa, kuinka prosessi luo arvoa asiakkaalle. Prosessien kehittämistä ja kuvaamista ei siis pitäisi perustaa ainoastaan laatujärjestelmiin tai sosiaali- ja terveysaloilla esimerkiksi ylhäältä- tai ulkopuolelta asetettuihin muutosohjelmiin, vaan käsittää, että prosessit täytyy solmia myös organisaation omaan strategiaan. Prosessien loukkuun liittyy myös laatujärjestelmän loukku. Laadun kehittäminen on yksi osa strategiaa, ei itse strategia. Sen tulee siis tukea strategian johtamista, ei toimia johtamisjärjestelmänä. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamattomuuden harhalla tarkoitetaan loukkua, jossa oman vastuualueen suuntaa ja tehtävää ei kirkasteta suhteessa organisaation strategiaan ja katsetta ei käännetä omien toimintojen sisäisestä johtamisesta asiakkaaseen. Vastuualueen johtaja on vastuussa, että kehittämistyötä tehdään yhdessä ja että henkilökunnalla on käsitys, mitkä asiat ovat strategian kannalta oleellisia. Puhumattomuuden loukku kuvaa tilannetta, jossa strategiaa ei sanoiteta osana arjen puhetta ja toimintaa. Puhuminen luo ja edellyttää ajattelua, sillä voidaan vaikuttaa ja perustella, se jakaa ajatuksemme arvioitaviksi ja tarkistaa yhteistä käsitystämme. Puhuminen on jo toimintaa. (Tuomi & Sumkin 2011, 70-72)

Strategiakartta on organisaation aineettoman pääoman johtamisen työkalu, jolla voidaan kuvata syy-seuraussuhteiden sarjoina organisaation arvon tuottamista neljän näkökulman tavoitteiden puitteissa (Norton & Kaplan 2004). Edelleen strategiaa siis laaditaan erilaisista strategisista ja johtamisen lähestymistavoista, mutta strategiakarttamalli on kuvaustapa, jolla voidaan yhtenäisesti yhtäältä määrittää tavoitteita ja toisaalta kommunikoida niiden toteuttamisesta, sekä etenkin hahmottaa mihin

strategiseen näkökulmaan kehittämistyö kohdistuu. Strategiakartat yhdistävät laaditun strategian ja strategian toteutuksen toisiinsa. (Kaplan & Norton 2004, 32)

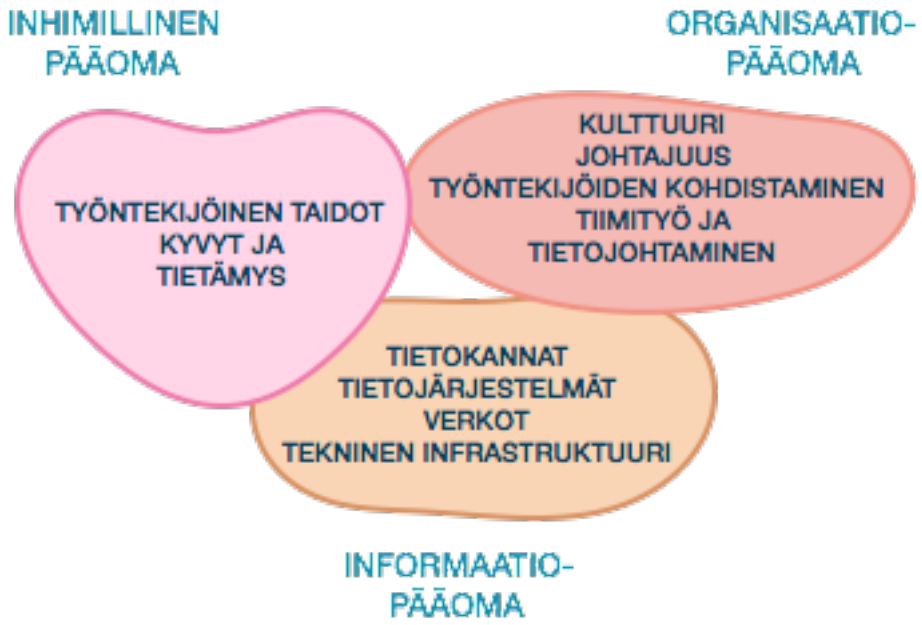
4.1 Organisaation sisäiset näkökulmat kehittämistyössä

Strategiakarttamallin neljä ulottuvuutta, joiden tarkasteluun strategia perustuu, ovat: talous (fidusiaarinen, eli lojaliteettivastuu veronmaksajille ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus), asiakas (jonka luen olevan samaan aikaan veronmaksajana myös omistaja), sisäinen näkökulma (prosessit) ja oppiminen ja kasvu (henkilöstö). Strategiakarttojen perimmäinen idea on konkretisoida näistä vaikeimmin mitattavaa, mutta perustavaa ulottuvuutta, eli oppimisen ja kasvun pääomaa ja sen linkittymistä kartastoon. Oppimisen ja kasvun näkökulma on henkilökunnan kyvykkyyden ulottuvuus, joka sisältää inhimillisen pääoman, informaatiopääoman ja organisaatiopääoman (Vuorinen 2014, s. 81, 83; Kaplan & Norton 2004).

Kuva 4. Julkisen sosiaali- ja terveysalan organisaation arvon tuottamista tavoitteleva strategia kuvattuna Kaplan & Norton (2004) mallilla.

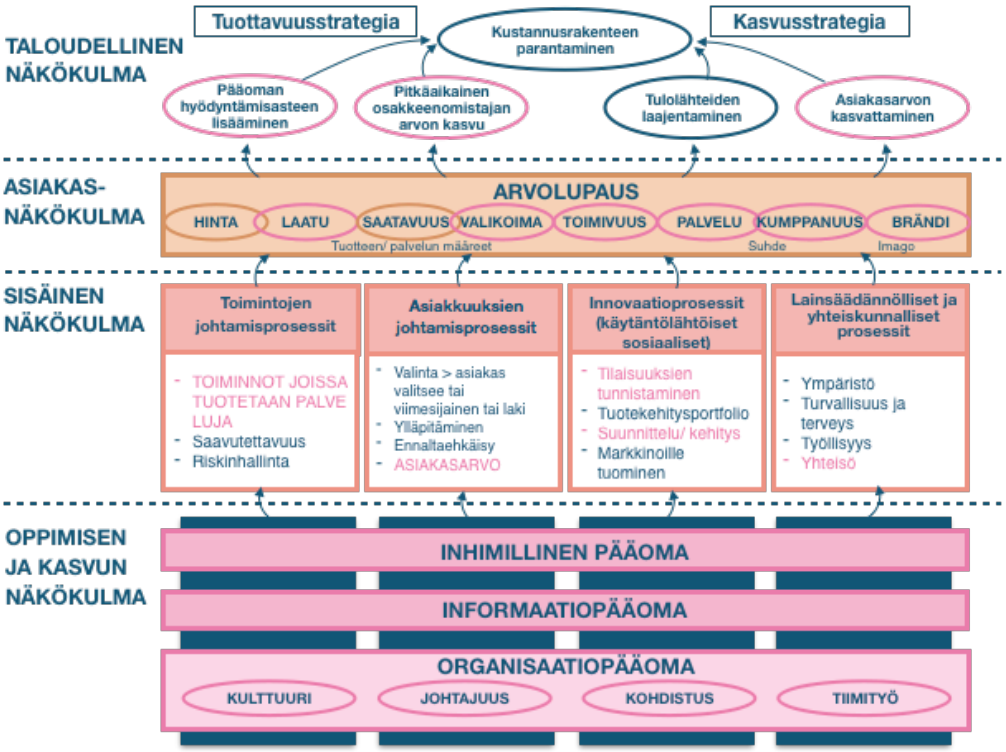
Aineettoman pääoman arvo määräytyy siitä, kuinka se kohdistetaan strategisesti. Näin ollen inhimillistä pääomaa, informaatiopääomaa ja organisaatiopääomaa ei voida mitata erillisinä ilman, että organisaation toimintavalmius ja strategian ylläpitäminen kärsii (Kaplan & Norton 2004, s.35).

Kuva 5. Samanaikaisesti kohdistettavat ja mitattavat aineettoman pääoman alueet, jotka muodostavat aineettoman pääoman arvon



Investoimalla aineettomaan pääomaan organisaatiot voivat luoda muista erottuvaa pitkäaikaista ja kestävää taloudellista arvoa, mikä tarkoittaa yleishyödyllisten ja julkisten organisaatioiden kohdalla arvonluomista myös sidosryhmille ja stakeholdereille olemassa olevien talousraamien puitteissa. Oppimisen ja kasvun näkökulma on saatava tuottamaan asiakasarvoa ja sisäiset prosessit ovat alue, jossa aineeton pääoma muutetaan asiakkaalle näkyväksi. Asiakasnäkökulmalla ilmaistaan sitä, kuinka asiakas saa palvelusta mahdollisimman paljon lisäarvoa, joten huomiota on kiinnitettävä siihen, kuinka prosessit johtavat asiakasnäkökulmaan tavalla, jossa asiakasarvo muodostuu lupausten lunastamisesta, ei prosessin vaiheiden korostumisesta. Taloudellisessa näkökulmassa määritellään ne tapahtumaketjut, joissa aineeton omaisuus muutetaan taloudelliseksi arvoksi (kestävyydeksi).

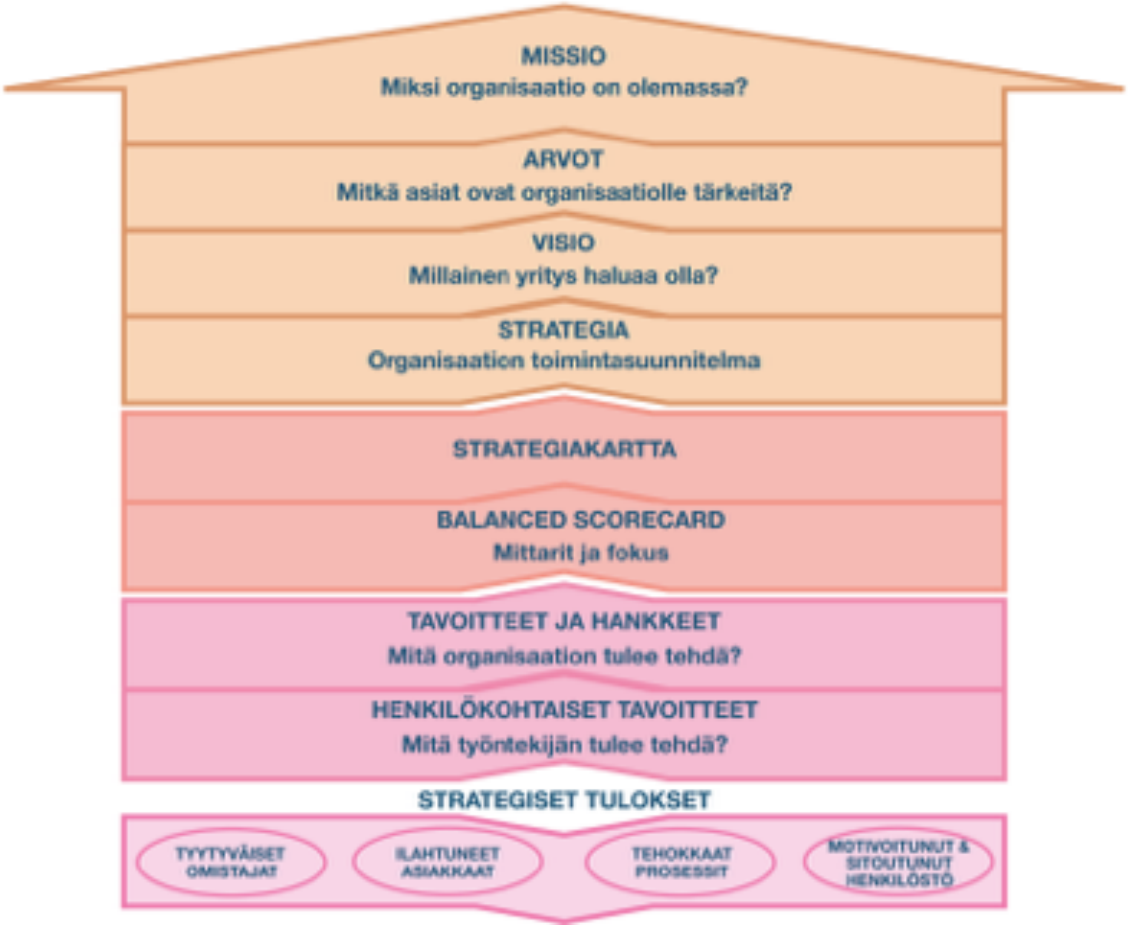
Omaa taloudellista ajatteluani ohjaa myös tietynlainen takaisinmaksun logiikan tarkastelu, jossa punnitsen jatkuvasti taloudellista arvoa välillisten säästöjen mahdollisuutena ja horisontaalisena kustannustehokkuutena. Käytännössä välillisten säästöjen budjetointi ja kustannustehokkuuden ketjuttaminen on organisaatiossa haastavaa toimiala- ja tulosaluejaon takia. Jokaisella tulosalueella on oma budjettinsa, eikä yksikkötason talousajattelua olisi luultavastikaan yksinkertaista kääntää proaktiivisiksi toimi- ja tulosalueiden yhteisiksi investoinneiksi kohti tulevaisuutta.



Kuva 6. Kaplan& Norton (2004) Strategiakartta

Oppimisen ja kasvun näkökulma on siis ehto niin organisaation sisäisille prosesseille, asiakasnäkökulmalle kuin taloudelliselle kestävyydellekin. Strategiaa kehitetään jatkuvassa prosessissa, jotta se kykenee vastaamaan olosuhteiden muutoksiin sisäisissä toiminnoissa ja ulkoisessa toimintaympäristössä (Kaplan & Norton 2004, 54). Liittämällä oman kehittämistyöni strategiakartastoon tahdon tuottaa tapausesimerkkiä sovellettavasta mallista ja tavasta, jolla orgaanisaatiossa myös pienempiä ja luovia prosesseja voidaan hahmottaa osana laajempaa kokonaisuutta ja ilmaista kuinka yksittäiset pienet projektit voivat kehittää organisaation aineetonta pääomaa monella tasolla tuottaen sivutuotteenaan tietämystä

itse kehittämistyöhön, sekä lopulta välillistä tai potentiaalista säästöä. Aineetonta pääomaa kehitetään keskittymällä henkilöstöön, brändeihin, innovaatiokykyyn, sekä tieto- ja informaatiojärjestelmiin ja asiakassuhteisiin (Kaplan & Norton 2004, 26-27). Organisaatiotaiteilijana työni on kiinnittynyt näistä jollain tavalla kaikkiin, jos mukaan luetaan palvelumuotoilu infra- ja tukipalveluiden organisaation sisäisten asiakkaiden asiakasarvon kasvattamiseksi, ja tavoite tätä kautta vaikuttaa *asiakasarvon luomisen käytänteen siirtyvyyteen* sen saattumiseksi aina asiakasrajapintaan saakka.



Kuva 7. Kaplan & Norton (2004) strategian kokonaisuus mallista johdettu visualisointi, joka kuvaa arvoa ja arvon tuottamista

Kaplan & Nortonin strategiakartta-ajattelussa aineettoman pääoman linkittymistä strategiakartta-ajatteluun määrittää kuusi oppimisen ja kasvun tavoitetta. Nämä kuusi tavoitetta ovat:

INHIMILLINEN PÄÄOMA

1. Strateginen osaaminen tarkoittaa kaikkia niitä käytettävissä olevia taitoja, osaamista ja tietämystä, joiden avulla voidaan suorittaa strategian edellyttämät tehtävät.

INFORMAATIOPÄÄOMA

2. Strateginen informaatio, joka sisältää käytettävissä olevat tietojärjestelmät, sovellukset ja infrastruktuurin, jotka vaaditaan strategian tukemiseksi.

ORGANISAATIOPÄÄOMA

3. Kulttuuri, jolla tarkoitetaan yhteisen mission, vision ja niiden ydinarvojen tiedostamista ja sisäistämistä, joita strategian toteuttaminen edellyttää.

4. Johtajuus, jossa määritellään kaikilla tasoilla pätevyys mobilisoida organisaatiota toteuttamaan laadittua strategiaa.

5. Kohdistaminen, jossa henkilöiden, tiimien, yksiköiden, tulosalueitten ja toimialojen tavoitteet linkitetään strategian toteuttamiseen

6. Tiimityö, jossa strategiaa tukeva tietämys ja henkilökunta jaetaan koko organisaatiossa.

Kuva 8. Oppimisen ja kasvun tavoitteet (Kaplan & Norton 2004, s. 207, 271), jotta aineeton pääoma linkittyisi strategiaan

4.2 Organisaatiopääoma

Kun Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän johdon kerrokseen ilmestyi sohva ja sohvalle nyrjähti makoilemaan tyyppi, oli se organisaatiotaiteilijan tapa tulla esittäytymään uusille johtajille.

Taiteilijan ajatuksessa tutustuminen lähtee käyntiin todenmukaisemmalla tavalla, jos johtajat assistentteineen hyppelevät huopakynien, paperiarkkien, latureiden johtojen, viipurilaisen rinkelin ja kultaripaisen kahvikupin ylitse. On eri asia tulla ensi kertaa tavatuksi tekemisensä tavan äärellä, kuin koputella sähköpostitse varattuina kellonlyöminä oviin, niin

kuin kiertäisi lobbaamassa organisaatiolle organisaation omaa kehityshanketta. Miksi selittäisi siitä, mitä voi myös näyttää? Ajatukseni oli, että tässä näytetään nyt taiteen paikkaa. Se on hubbabubbamainen, hahmoaan orgaanisesti ottava ja vaikutelmana ihan makeasti erottuvasti asettuva. Taiteilijan työ taipuu moneksi, ja taiteilija voi tehdä tärkeitä työtehtäviä tärkeilemättä tehtävillään. Silloinkin, kun hän ei näytä tekevän varsinaisesti yhtään mitään tyypillisen työn näköistä.

Sohvan messinkilaatassa lukee "Minulla on valta, voima ja kunnia".

Organisaatiopääoma on organisaation kykyä käynnistää ja ylläpitää muutosprosessia, jota vaaditaan strategian toteuttamiseksi. Strategian tulisi ilmaista sen vaatimat muutokset, jotka määrittelevät edelleen ne uudet käyttäytymismallit, toimintatavat ja arvot, joita henkilökunnalta edellytetään. Ylätasolla jaoteltuna tavoitteita on kahdenlaisia. Niitä, jotka liittyvät käyttäytymiseen arvontuottamiseksi asiakkaille ja omistajille (joina siis pidän veronmaksajia) sekä niitä käyttäytymiseen liittyviä muutoksia, joita strategian toteuttaminen edellyttää. Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa nämä ovat siis yhtä ja samaa asiaa. Arvon tuottaminen vaatii keskittymistä asiakkaaseen, luovuutta, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta ja strategian toteuttaminen taasen edellyttää mission, strategian ja arvojen ymmärtämistä, sekä vastuullisuuden luomista, avointa viestintää ja tiimityötä. (Kaplan & Norton 2004, s.271-273)

Julkisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa ollaan sen tosiasian äärellä, että on aika siirtyä strategiajargonista johtamista ylläpitävistä toimintamalleista kollektiivisesti strategisesti ajatteleviin organisaatioihin. Omaksuessamme strategisen ajattelun olevan jotakin yhteistä, jonka avulla voimme ohjautua toimimaan tarkoituksemme mukaisesti ja tavalla joka on visiomme mukainen, käsitämme, että johtaminenkaan ei ole yksin johtajien tehtävä. Byrokraattiset ohjeistukset sellaisinaan eivät lisää organisaation kykyä kehittyä tai ylläpidä organisaation aineetonta pääomaa riittävänä tuottaa palvelujaan toimintaympäristöjen tarpeita vastaavasti.

Sohvani sanoo: *Jokaisella organisaation toimijalla on valtaa luoda asiakasarvoa. Valtaan sisältyy irrottamattomasti vastuu. Voimasta kantaa tuo vastuu, seuraa myös itsekunnioitus.*

Julkisten sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden muutos lineaarisesta vuokaavio-organisaatiohierarkiarakenteesta yhteistä strategista ajattelua toteuttaviksi maakunnalliseksi organismeiksi ei ole läpihuuhdeltavissa, vaan se vaatii jokaiselta palvelutuotannon tekijältä henkilökohtaista oppimista ja kasvua. Oppiminen ja kasvu on ehto niin organisaation sisäisille prosesseille, asiakasnäkökulmalle kuin taloudelliselle kestävyydellekin. Strategiaa kehitetään yhdessä jatkuvassa prosessissa ja kehittämisessä on oltava koko organisaatiopääoman käyttövalmius, jotta se kykenee vastaamaan olosuhteiden muutoksiin sisäisissä toiminnoissa ja ulkoisessa toimintaympäristössä.

Pässilä, Uotila & Melkas ovat tarkastelleet tutkimusperustaisen teatterin resonoitumista ja tiedon muodostumista Harmaakorven & Melkaksen (2005) laajennetun SECI-reikäleipämallin (kuva s. 34). Pässilä (2014) tarkentaa, että arkisen työn uudistumisessa tieto rakentuu osaltaan henkilöstön, johdon ja asiakkaiden subjektiivisista kokemuksista ja elämysperustaisesta ajattelusta. Erilaista tietoa ja tietämystä hallintaan eri tavoin ja erityyppisen tiedon prosesseihin tarvitaan erilaisia areenoita (Pässilä 2014, 298, 290, sekä tutkija-taiteilijatyöparikeskustelut).

Organisaatiotaiteilijan toimijuus kiinnittyy teoreettisesti edelliseen. Toisintekemisen tavoilla voidaan saada aikaan toisenlainen oppimisprosessi, joka omalta osaltaan tietämysverkostojen kautta kasvattaa organisaatiopääomaa ja joka mahdollistaa organisaatiopääoman käyttövalmiuden hyödyntämistä toisin kuin jokin perinteisempi lähestymistapa kehittämiseen. Kutsun tätä pyrkimystä vaikuttaa oppimisprosessiin taiteen toiminnan logiikalla otollistamiseksi. Areenoita, joissa yhteistekemistä ja sosiaalista tietämyksen muodostumisen tapahtumaa ohjataan tai siihen vaikutetaan taiteen toiminnan logiikalla, kutsun laveteiksi.

4.2.1 Samanaikaiset kehittämisen polut

Pässilä (2017 ja 2014) kuvaa organisaatioiden kehittämisen vaatimia rationaalista ja uutta luovaa intuitiivista ajattelua kahtena samanaikaisena kehittämisen polkuna ja hän luonnehtii dynaamista liikettä näiden välillä keinumiseksi. Tämä liike mahdollistaa eri toimijoiden, kuten asiakkaiden, työntekijöiden, esimiesten, johdon ja myös toimintaan kiinnittyvien sidosryhmien näkökulmien kuulemista sekä näiden taustoilla olevien käsitteiden ja logiikkojen ymmärtämistä. (2017 tutkija-taiteilijatyöparikeskustelut ja 2014 s. 298)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ensisijainen tehtävä ei ole tuottaa taiteellista toimintaa. Organisaatiotaiteilijan tehtävänä se taas on ensisijainen. Organisaatiotaiteilijan toimijuudessa ja taiteen käytön tai taide-ajattelun polyprojektoinnissa organisaation olemassa oleviin prosesseihin vapaa liike luomisen ja analyyttisen välillä palmikoituu yhteen. Samanaikaisten polkujen palmikoituessa toisiinsa myös taide adaptoituu konteksteihinsa.

Kuva 9. Samanaikaiset kehittämisen polut, visualisoitu Anne Pässilän jäsentelyn mukaan keskustelujen pohjalta.

4.2.2 Taiteen toiminnan logiikan hyödyntäminen johtajuuden kehittämisessä - minityöskentelyseminaari

Suunnittelimme minityöskentelyseminaari Lut Lahden erikoistutkija FT Anne Pässilän kanssa tutkija-taiteilijatyöparina osana ArtsEqual vuorovaikutuskumppanuutta ja osaksi Takaya Kawamuran Suomen vierailun ohjelmaa. Takaya Kawamura on japanilainen asiantuntija, apulaisprofessori, tutkija ja opettaja, joka johtaa Osakan Yliopistossa omaa MBA koulutusohjelmaa paikallisille sote-johtajille. Takaya Kawamuran mentorina toimii SECI-mallin kehittäjä ja liiketoiminnan strategian emeritusprofessori Ikurijo Nonaka. Lappeenrannan teknillisen yliopiston LUT Lahti yksikössä on tutkittu taiteen toiminnan logiikkaa organisaation kehittämisessä vuodesta 2006 lähtien. FT Anne Pässilä on omassa taidelähtöisessä tutkimus-ja kehittämistyössään vahvasti verkostoitunut kansainvälisiin tutkimusyhteisöihin. Kawamura tekee laajasti kansainvälistä yhteistyötä soveltaessaan taiteen toiminnan logiikkaa koulutuksessaan ja vierailun tavoitteena oli vaihtaa näkemyksiä ja käytänteitä Päijät-Hämeen ja Osakan välillä. Tästä syystä määrittelimme ykkösjohdolle suunnatun taiteellisen intervention minityöskentelyseminaariksi, jonka työskentelykysymykseksi nostimme perustavan aiheen: Mitä taiteen toiminnan logiikka voisi tuoda johtajuuden kehittämiseen Phhyky:ssä?

Varsinainen kaksituntinen minityöskentelyseminaari jakaantui kolmeen slottiin, jotka olivat: Alustava KV-esimerkki, samanaikaiset kehittämisen polut ja ryhmädialoginen kokemuspuheenvuoro. Näiden väleissä esitettiin fokuksiin liittyviä kiteytyksiä, joiden sanallistajana toimi toimitusjohtaja. Roolijako oli sovittu etukäteen ja olin käynyt miniseminaarin struktuurin aihealueineen toimitusjohtajan kanssa etukäteen läpi. Koska kyse on olemassa olevan organisaation työskentelystä, jota on mahdoton anonymisoida, en avaa minityöskentelyseminaarin keskustelusisältöjä enkä fasilitointia, vaan esittelen pääosiltaan sen struktuurin ja elementit josta minityöskentelyseminaari koostui. Pyrin tätä kautta tuomaan esille keinostoa kuinka olemme johtajien kanssa tuottaneet organisaatioon koettua ja jaettua tietämystä taiteen toiminnan logiikan, taide- ja muotoilu-

ajattelun ja näiden menetelmien soveltuvuudesta johtajuuden kehittämiseen, kun samaan aikaan olemme käsitelleet reflektoiden organisaation ykkösjohdon omaa käsitystä johtajuudesta, päätöksenteosta ja kehittämisestä.

Ykkösjohdolle järjestetyssä minityöskentelyseminaarissa tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä taiteen toiminnan logiikasta johtajuuden kontekstissa ja sen tavoitteena oli, että osallistujilla olisi minityöskentelyseminaarin jälkeen omakohtaista kokemuksellista käsitystä siitä millä tavoin taide-ajattelu asemoituu konteksteihin juuri tässä organisaatiossa. Tätä kautta osallistujien olisi mahdollista jakaa aiempaa tietämystään ja synnyttää myös uusia oivalluksia, miten toisia lähestys- ja tekemisen tapoja voitaisiin hyödyntää organisaation eri tasoilla niin strategisessa ajattelussa kuin osana palvelujen suunnittelua ja tuottamista.

Kuva 10. Minityöskenteluseminaarin tunnelma

Minityöskentelyseminaari oli kokonaisuudessaan muodoltaan taiteiltu, eli tunnelmaltaan muotoiltu. Tilaan löydettiin seuraamalla silkkinauhaa ja ovesta astuttiin sisään japanilaisen verhon välistä. Tarjoiluna oli porkkanoita, nallevitamiineja, pillereitten näköisiä karamelleja muovisiin lääkekippoihin jaoteltuina, Apteekin lääkekonjakkia lääkemitallisia ja

kahvimaidot annosteltiin suurista ruiskuista. Esittelytilanne hoidettiin valitsemalla kukkanen esiteltävälle henkilölle ja esittelemällä hänet muille. Tila oli jaoteltu kokemuksellisesti kahvikutsuihin, jossa seurattiin Kawamuran esitys ja taka-alalle oli rakennettu visuaalinen muutaman neliön kokoinen työskentelyalusta.

SLOTTI 1 Takayan puheenvuoro: Kansainvälisessä ulottuvuudessa Takayan MBA-koulutusohjelma, johtamisen koulutusohjelma japanilaisen hierarkkisen kulttuurin kehyksessä. Miksi sote? Takaya näkee, että sote-johtajat muuttavat maailmaa ja johtajakoulutuksessa kyse on sote-johtajien valmiuksista toimia muutosvoimina koko japanilaisen yhteiskunnan muuttamiseksi demokraattisemman suuntaan.

Takayan MBA-koulutusohjelma on johtajille maksuton ja sitä liidataan vahvasti pitkälle tähdäten myös aikaan valmistumisen jälkeen, jolloin seurataan, että nämä johtajat niin sanotusti säilyttävät roolinsa muutoksentekijöinä. Kawamuran näkemyksessä sote edustaa *välittämisen areenaa*, eli se ei typisty hoivaan, hoitamiseen. Takaya tulokulma on tarkastella sote-johtajaa yksittäisen henkilön visiosta poliittiseen/ yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen:

Kuva 11. Takaya Kawamuran sote-johtaja muutosvoimana

Kawamuran puheenvuoron jälkeen slotin loppuajaksi keskustelu vietiin visuaaliselle alustalle, eli taiteen toiminnan logiikkaa hyödyntävälle yhteiskehittämisen lavetille. Nostimme kysymykseksi, miten voisimme reflektoida Takayan esitystä siihen, kuinka näemme meidän oman suomalaisen johtamisen systeemin japanilaista systeemiä vasten? Entä mikä Phhykyn nykytilassa on sellaista, mitä taiteen toiminnan logiikalla voisi syventää ja vahvistaa?

Olin suunnitellut työskentelyalustan koostuvaksi PESTEL:iä noudatellen poliittisesta, ekonomisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekologisesta ja lakien/yhteiskunnan sektoreista, joiden keskelle asettui organisaation alue. Pidin PESTEL:n asettamaa kehystä riittävän laveana välttyäksemme ajautumasta puimaan jotakin yksittäistä johtamisongelmaa ja pysyttäytyäksemme siinä, mitä johtajuus tässä ja nyt on verrattuna siihen, mitä johtajuus saattaisi ja voisi olla. Visuaalisesti alusta sektoreineen viesti toisaalta toimintaympäristön monimutkaisuutta, kompleksisuutta ja asioiden linkittymistä toisiinsa. Alustan voi ajatella olevan osallistujien itse sanallistettava giga-mapping maailmasta, jossa ”katseen suunta” on reflektiivinen. Alustaan kirjoitettujen syötteiden tarkoitus ei ollut päätöksentekoon tähtäävä, vaan toimia sytykkeinä ajatuksille, näkökulmille ja etenkin virittää osaamisen ja ymmärryksen ja kokemusten vaihtamiseen.

Alustaan sisältyi 12 kuviteltua johtajuuden alter egoa, eli toimijaa, joiden ominaisuuksia osallistujien olisi kevyt lähteä kuvittelemaan ja pohtimaan millaista johtajatyyppiä tarvittaisiin milläkin areenalla. Olin kuvittanut alter egot viittaamaan hahmoina tietynlaisiin johtamisen lähtökohtiin tai tunnistamiini asenteisiin, esimerkiksi mediasta tuttu Sote-Häkkyrä, aina ajankohtaisessa aallokossa Muutos-Soutaja/Huopaaja, paikallisista nähtävyyksistä ideoitu Paikallis-Päättäjä, palveluketjussa sukkuloiva Labyrintti-Etana ja niin edelleen. Hahmot olivat kuitenkin neutraaleja siten, että kaikenlaisille on tarvetta tavoitteista riippuen, mutta ne sisältävät myös ns. kritiikin mahdollisuuden toimiessaan joillain areenoilla tai tiettyjen seikkojen parissa, jossa hahmolle annetut ominaisuudet eivät oikein toimi. En ollut suunnitellut alustalle yksiä ainoita oikeita käyttöohjeita, jotta

osallistujat voisivat itse alkaa kokeilemalla muodostamaan tapaa sen käytölle. Pidin kiinnostavana sitä, kuinka alustaa lähestyttäisiin, alettaisiin hyödyntämään, ja miten yhdessä ajatteleminen, kysyminen, hortoileminen ykkösjohdon ryhmässä käynnistyisi. Ajatuksessani tämä soveltamisen ja semioottisen käsittämisen vaiheen toiminta kertoisi meille osallistujina meistä itsestämme ryhmänä jo ennen kuin puhe alkaa. Jokainen johtaja valitsi itsekseen tunnistamansa alter egon välittömästi.

SLOTTI 2 Toisen slotin alussa Anne Pässilä esitteli *samanaikaiset polut - johtajuuden skenaariot* puheenvuorossaan ”analyyttisestä duiduiluun” -teoriaa. Pässilä havainnollisti *Analyyttinen (ratkaista)* ja *Tulkinnallinen interaktiivinen (DUI Doing-Usin- Interracting ; luoda)* jakoa ja näiden polkujen sisältöjä layereillä, jotka olin kirjoittanut valmiiksi kuultopapereille. Pässilän puheenvuoro kysyi, miten tulkinnallinen duiduilu-polku linkittyisi johtajien mielestä normalisoituun & legimitoituun analyyttiseen polkuun ja missä tarvittaisiin millaistakin lähestymistapaa. Tässä vaiheessa näytin osallistujille esimerkin, kuinka alustalla voisi toimia. Osallistujat jakautuivat ryhmiin ja alustalle otettiin lisäelementtinä myös niin sanotut kohtaamattomuuden tilat, eli muutosjarrut, loukut tai kinkkiset ongelmat. Osallistujat saivat myös materiaalia, joista saattoi itse tehdä lisää muita elementtejä ja ominaisuuksia, joita ryhmien alter egot tarvitsisivat johtajuudessaan eri ominaisuuksillaan eri sektoreilla toimiessaan.

Työskentelyvaiheen fokuksessa: Phhyky:n toivottu tulevaisuudentila ja taiteen toiminnan logiikan potentiaali sen tavoittelussa, sekä johtamisen näkökulma ja visiot.

SLOTTI 3 Yhteispuheenvuoro ja väliyhteenveto, jossa tehtiin havaintoja alustalta ja sillä työskentelystä. Keskusteluun nousivat aiemmat kokemukset siitä mitä taiteen toiminnan logiikka on, miten ja missä sitä on käytetty ja missä muodoissa, sekä mikä toimii, kun taide toimii.

Yhteispuheenvuoron fokuksessa: organismit (mekanismit ja rakenteet), jotka mahdollistavat taidelähtöiset oppimis-, kehittämis-, tutkimus- ja innovaatioprosessit, sekä paikallinen eri ammattiryhmien sisäinen ja

välinen tiedon ja ymmärryksen rakentuminen, viittauksena Takayan ajatukseen sote-johtajasta yhteiskunnallisena muutosvoimana.

Kuva 12. Johtajuuden kehittäminen - työskentelyalusta

Organisaatiotaiteilijana tähtäimenäni oli samalla myös kehittää Minityöskentelyseminaarissa kokeillun perusteella työskentelyalustasta työskentelymalli, jossa molemmat analyyttinen & tulkinnallinen duiduilu polut resonoivat nimenomaan Phhyky:n johtajuuden kontekstissa. Käytännössä tämä malli voisi jatkossa toimia siis myös reflektiivisten oppimistapahtumien alustana, -siellä hamassa tulevaisuudessa, jossa ei enää puhuta *koulutuspäivistä*.

Osallistujilta nousi myös idea soveltaa alustamallia strategian juoksuttamisen seurantaan. Tämä idea on omassa mielessänikin vielä vasta idea-asteella.

Miniseminaarin palaute oli, että tämän tyyppistä yhteistoiminnallista asioiden käsittelemisen tapaa tulisi soveltaa laajemmin johtajuuteen ja esimiestasoille. Miniseminaarin aika koettiin liian lyhyeksi ja tällaiselle asioiden käsittelytavalle tulisi ylipäätään olla enemmän aikaa.

4.2.3 Taide ja kulttuuri

Taiteen ankkuroiminen osaksi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymää sen palvelujen suunnittelun, tuottamisen ja asiakkaan hyvinvoinnin arvoluonnin vahvistamiseksi taiteen toiminnan logiikkaa hyödyntämällä on ensisijaisesti kulttuuriseen ja inhimilliseen pääomaan vaikuttamista. Kulttuuri on asenteiden ja omaksuttujen toimintatapojen suhteisto, joka joko mahdollistaa tai estää organisaation mission, vision ja ydinarvojen sisäistämistä. Hyvin suuri osa fuusioista tai yhtymistä - ja integraatioista - epäonnistuu synergian tuottamisessa ja epäonnistuminen johtuu usein kulttuurien yhteensovittamattomuudesta (Kaplan & Norton 2004, 275).

Organisaatiotaiteilija voi teoillaan, toiminnallaan ja taiteen toiminnan logiikkaansa sisältyvillä taide-ajattelun *ehdoillaan* luoda kulttuuriin toisin tekemisen mahdollisuuden ilmapiiriä, luvan tuntua, luvattomuuden tunnun sietokykyä, kyseenalaistamista, ehdottelevuutta, vaihtoehtoja kuvittelevaa *niin kuin* kerrosta. Pääosin yhteistyö tapahtuu yhteisymmärryksessä. Yhteisymmärryksen luomisessa organisaatiotaiteilijalla on päävastuu. Jos yhteisymmärrystä ei aktiivisesti avusta, vaan jättää tietoisesti toiminnan vapaasti tulkittavaksi, saatetaan teoilla myös paljastaa esiin olemassa olevaa organisaatiokulttuurin piiloista haamusysteemiä. Organisaatiotaiteilija voi toiminnallaan luoda *transorganisatorista tilannetta*, jossa eri osapuolet tulkitsevat ja antavat merkityksiä oman organisaationsa tausta- ja perusoletuksista lähtöisin ja tämä voi olla sekä hyvä että huono asia. Toisen alan perus- ja taustaolettamuksien, tässä tapauksessa taiteen ehtojen, työntyminen omaan organisaatiokulttuuriin asettaa kulttuurinmuutokseen asennoituvaa henkilöstöä *samalle mantereelle sallien sen omaa sisäistä moniäänisyyttä.* Taiteilija ei tuolle samalle mantereelle itsestään selvästi välttämättä kuulu. Näin sattumanvaraisella taiteen tai taiteilijan käytölläkin voi olla oppimisen, kehittymisen tai muutoskyvyn kannalta merkitystä. Se voi harjaannuttaa sietämään yllättävyyttä tai toisintekemistä. Itselleni kuitenkin taiteen toiminnan logiikkaan sisältyvät taiteen ehdot ja taiteen etäännyttävät keinot ovat myös selviytymisstrategiaa olla omaksumatta organisaation kulttuuria sellaisenaan. Erottautumalla toiminnallani taiteilijaksi, enkä

esimerkiksi palvelumuotoilijaksi tai projektipäälliköksi, voin säilyttää omaa toimijuuttani ja olla sosialisoitumatta tai imeytymättä yhteisöön, vaikka pyrinkin ymmärtämään sitä. Tällöin transorganisatorinen jännite voi tihentää näkyviin organisaation haamusysteemejä, kätkökulttuuria, joka vaikuttaa siihen, kuinka yhteisö tosiasiassa toimii. Transorganisatorinen jännite ei tarkoita, että osapuolten välillä olisi henkilökohtaista epäluottamusta tai että taiteilijan *ihmisenä* ei koettaisi kuuluvan organisaatioon. Taiteilija vaan on *toinen* ja *ei-mitään*.

Esimerkiksi sohva. Kahdeksan metriä kangasta, jonka maalasin, ja jolla verhoilutin Sohvan, jonka sitten raahasin hallintorakennukseen esittäytyäkseni ja työskennelläkseni sohvalla silloin kun olen rakennuksessa tapaamisten vuoksi. Eräänä päivänä kuulin, että Sohva on herättänyt tiukkaa kriittistä keskustelua hallinnossa. Se siis toimi teoksena, vaikka en makoillutkaan sillä koko aikaa. Tosiasiassa kävin Sohvalla niin harvoin, että olin itse jo kuvitellut, ettei Sohvaa kukaan enää edes seinästä erottaisi, kun en kehollisesti ole ylläpitämässä *vaikutelmaa*. Sohva sisälsi jo koodia, tulkintaa, joka edelleen kerrytti kahvihuoneessa arvotelmia, merkityksenantoa, tulkintoja, joissa kysyttiin: mitä se sohva täällä tekee? Miksi se yksi käy täällä nukkumassa? Milloin se lähtee? Miksei meille ole kerrottu?

Sohva, teos, vetosi tulla määritellyksi. Sille annettiin merkityksiä joko perustuen olettamiseen tai kommunikaatioon. Kukaan ei ole koskaan kysynyt miksi makaan. Makaan sohvalla siksi, että istuminen on minulle vamman takia vaikeaa. Hallinnossa makaan siksi, että miksi en makaisi vaikka siellä. Moni tahtoisi pötkötellä hetken aikaa kesken työpäivän ja mielestäni se olisi hyvä idea. Mikään tai kukaan ei yleensä makuuasentoa muiltakaan esimerkiksi kahvitauolla estä. Pötköttelyyn ei ryhdytä, koska "miltä sekin näyttäisi" tai "mitä siitäkin ajateltaisiin", ja samalla itse projektoidaan kuviteltu toinen objektiksi. Niinpä työyhteisöissä hyödynnetään ihan liian vähän sohvia ja mukavia nurkkia. Sohvat eivät ole vain odottamista varten ja nurkat häpeämistä. Ajattelutyössä on huomattavasti tehokkaampaa antaa ajatuksille vähän omaa aikaa niiden muotoutumiselle, kuin että koittaisi ajatella siten, että koittaa samaan

aikaan näyttää tehokkaalta ajattelijalta. Ajatus virtaa makuuasennossa. Muutenhan esimerkiksi psykoanalyysissa seisottaisi päällä tai pompittaisi jumppapallolla tai seisottaisi. Hankesuunnitelmaan on kirjoitettu, että organisaatiotaiteilija tuottaa hallinnon epäpaikoissa taidetekoja. Taideteko on se, että Sohvasta ei ole toimitettu etukäteen tiedotetta, eikä sen vieressä ei ole kylttiä: tämä on taideteko.

Sohva tuottaa tietoa: Millä tavalla suhtaudumme siihen mistä meille ei ole etukäteen kerrottu? Entä siihen mitä emme toisten toiminnasta ymmärrä, vaikka meille kerrottaisiin siitä? Kuinka tärkeää on muodollisuus? Mikä on sallittua? Olemmeko valmiita avaamaan keskustelun käsittääksemme paremmin? Kenen lupa? Luotetaanko toiseen työntekijään, joka toimii toisin kuin minä? Kuinka suhtautua sellaiseen, missä ei itse näe häivääkään järkeä?

Se, millä tavalla Sohvaan, joka on sinänsä harmiton ja kauniisti seinän väritykseen sointuva teos ja lisäksi myös käytännöllinen, suhtaudutaan hallinnossa, voi toistua myös asiakasrajapinnassa työyhteisöjen suhtautumisessa yhteisöntaiteilijoiden työhön. Minua kiinnostaa kokea *miltä se tuntuu, kun en tiedä kuinka toimintaani suhtaudutaan.* Taidetta juurrutetaan sote-sektorille siksi, että jokaisella ihmisellä tulisi olla lakisääteisestikin oikeus taiteeseen ja kulttuuriin. Aina tai jatkuvasti sen saavutettavuutta ei kuitenkaan turvata siksi, että sosiaali- ja terveydenalan hyvinvoinnin käsitteen määrittelyssä oikeus taiteeseen ja kulttuuriin on muille intresseille alisteinen. Alisteisuus ei johdu itse taiteesta, vaan siitä, että henkilöstö ei välttämättä osata paikantaa sitä kuuluvaksi hyvinvoinnin käsitteeseen ilman palvelujen tuotannossa käytettyjä indikaattoreita, eikä taiteilijoilla ja heillä joilla on päätöksentekovaltaa, ole välttämättä yhteistä sanastoa eikä yhteistä jaettavaa tietämystä. Taide sisältyy hyvinvoinnin käsitteessä aineettomien arvojen ulottuvuuteen, sinne mihin kiinnittyy myös ajattelu, oikeus osallistua ja olla osa jotakin yhteisöä, saada kokea ja osata ilmaista tunteita tai oppia ja vaikuttaa asioihin. Taiteen saavutettavuus on tärkeää, sillä se jo itsessään viestii, että asiakasarvolla on ensisijaista merkitystä, vaikka asiakas itse ei taiteesta pitäisikään. Taiteesta voi kieltäytyä, jos hoidosta tai päätöksenteon edessä

edellyttävistä prosesseista ei uskalla tai voi. Taide on lakisääteinen perusoikeus mutta myös kätevä monien muiden ihmisarvoasioiden toteutumisen tarvikkeena, yhdenvertaisuuden ja osallistumisen oikeuden ripana. Ihmisellä tulisi olla omaa elämäänsä koskien valtaa, voimaa ja kunniaa, vaan kun aina ei ole.

Sohva hallinnossakaan ei itsessään paljasta sitä, että taiteella, taide-ajattelulla ja taiteen toiminnan logiikan hyödyntämisellä voisi olla tekemistä organisaatiopääoman tai strategisen ajattelun kanssa. Onko sillä? Mutta yhtälailla kuin asiakasrajapinnassa, myös organisaation hallinnossa taide sijoittuu aineettomien arvojen ulottuvuuteen, ajattelun, osallistumisen oikeuden, yhteisyyden, tunteiden, oppimisen sekä vaikuttamisen ja vaikuttumisen rinnalle.

Organisaatiotaiteilijan käytännön työtä on paikantaa taiteen paikkoja. Tällä ei tarkoiteta sitä, että osoittelisin seiniä, joihin sopisi maalaus tai että kalenteroisin juhlapäiviä, jolloin järjestettäisiin asiakkaille tai henkilökunnalle kulttuuriesityksiä. Organisaatiotaiteilija voisi kyllä tehdä niinkin. Organisaatiotaiteilija on kuitenkin ensisijaisesti taiteen käytön projektipäällikkö. Minulla on mielessäni maisemakuva-albumi ja karttakirja siitä, mitä yhteisöntaiteilijoiden työssä asiakasraja-pinnan yhteisöissä tapahtuu. Suunnistan ammattimaisen taiteilija-kehittäjän kompassilla *päin* johdon organisaatiolle osoittamaa suuntaa. Projektoin reiteilläni taideajattelua tarkoituksenmukaisesti olemassa oleviin ja sumuista ilmi tihentyviin kehittämis- ja asiakasarvoa tuottaviin prosesseihin viimekädessä asiakkaiden hyvinvoinnin vahvistamiseksi yhdessä muun henkilöstön kanssa. En läheskään aina ole varma onko *tarkoitus samaa meille kaikille.*

Taide ei ole koriste. Taidehan on jotakin, josta kysyttäessä kukaan ei osaa tyhjentävästi tismalleen vastata mitä se on, mutta lähes kaikilla on mielipide, onko se hyvää vai huonoa. Taiteen keinoin voidaan tuottaa ajateltavaksi ja tulkittavaksi potentiaa, mahdollisten uskottavien vaihtoehtojen hyvää ja huonoa, suunnan tarkastamisen ja

päätöksenteonkin tueksi. Taiteen ja sen toiminnan logiikkaa on vuorovaikuttaa olemallaan.

Organisaatiotaiteilijana pyrin luomaan kehittämistyöhön osallistuessani erilaisia vuorovaikuttamisen lavetteja, jossa osallistujat, eli me työntekijät eri asemista, työnkuvista ja tulosvastuualueilta, tuotamme itse organisaatioon ajankohtaista käsitystä ja näkemystä taide-ajattelusta ja taiteellisesta toiminnasta työssä sekä taiteen tarkoituksesta sosiaali- ja terveysalan palveluissa sen tuotannon eri vaiheissa. Tämä tapahtuu samanaikaisesti, kun meillä on työn alla johdon, osallistujien tai toimintaympäristön asettama aihe, tarve tai kysymys. Minulla on myös omia kysymyksiä, aiheita ja tarpeita. Tahdon esimerkiksi ajatella *hyvin*, vaikka se johtaisi kauas alkuperäisestä ajatuksesta.

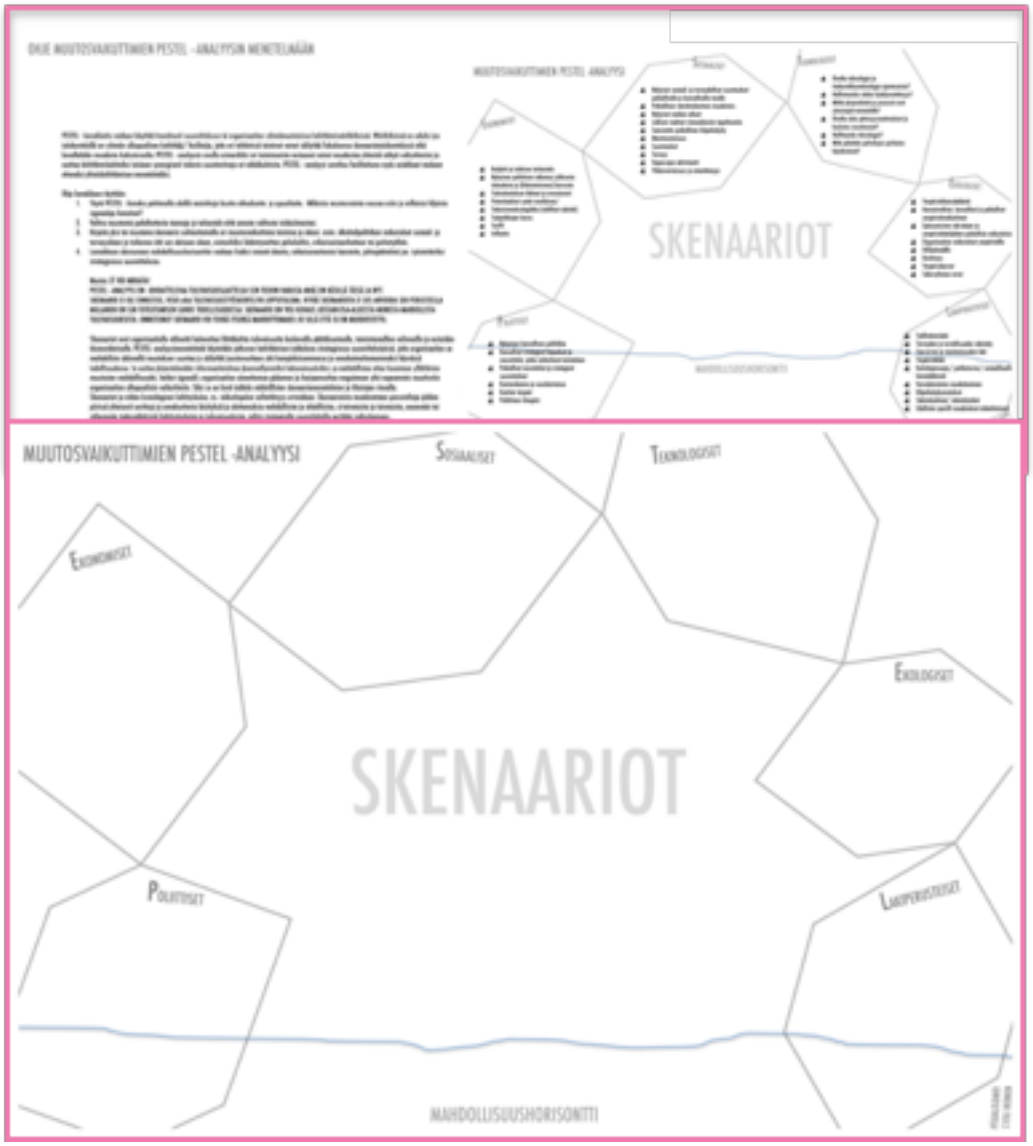
Aika kauaksi johti myös Sohvan ajatus. Sen alkuperäinen tarkoitus oli olla kehittämistyöni ajaksi vähän niin kuin lainalahja, soma, hauska ja ihana.

4.2.4 Strategia-ajattelun juoksuttaminen ja evokatiivinen raportointi kehittämistyön silloittajana

Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus laati omalta osaltaan strategisen suunnan välittömästi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän muodostuttua. Toimiala vastaa paitsi ikääntyneiden asumispalveluista, kotihoidosta ja päiväaikaisesta toiminnasta myös kaiken ikäisten kuntoutuksesta ja omaishoidosta. Strategian suunnitteluun osallistui toimialan tulosalueitten johtajat. Toimialajohtajan asettamana tavoitteena oli, että kehittämispäivässä hahmotetaan toimialaa koskevat megatrendit ja muodostetaan toimialalle visio, viisi lupausta ja seitsemän kärkitavoitetta.

Roolikseni kehittämispäivään oli määritelty ”kysyvä äänekäs näkökulma”. Tällainen rooli voitiin määrittää ilman huolta aikataulusta tai epäoleelliseen takertumisesta, sillä näkökulmat välillämme toimialajohtajana ja organisaatiotaiteilijana olivat tuttuja ennen jo kehittämispäivää. Toimintani positioitiin osaksi Ikäkunnon kehittämistyötä sillä, että Visio-Day:n aluksi käytettiin megatrendien hahmottamisessa skenaariotyökaluksi

visualisoimaani Pestel-muutosvaikuttimien lomaketta. Tiukasta aikataulusta johtuen emme kuitenkaan lähteneet tarinallistamaan mahdollisia tulevaisuusskenaarioita maailmoina, vaan lomaketta käytettiin ryhmissä ohjesivun johdolla ennemminkin toimintaympäristön analyysina ja megatrendien ennakoijana. Visuaalisen mallin ja apusanojen avulla hahmotettiin kuitenkin nopeasti niistä megatrendit, jotka ovat alueellisesti oleellisia. Osallistujille muotoutui myös pohjakuvaa siitä, minkä ajatusten päälle visiota lähdettäisiin tavoittelemaan.



Kuva 13. Pestel -lomake

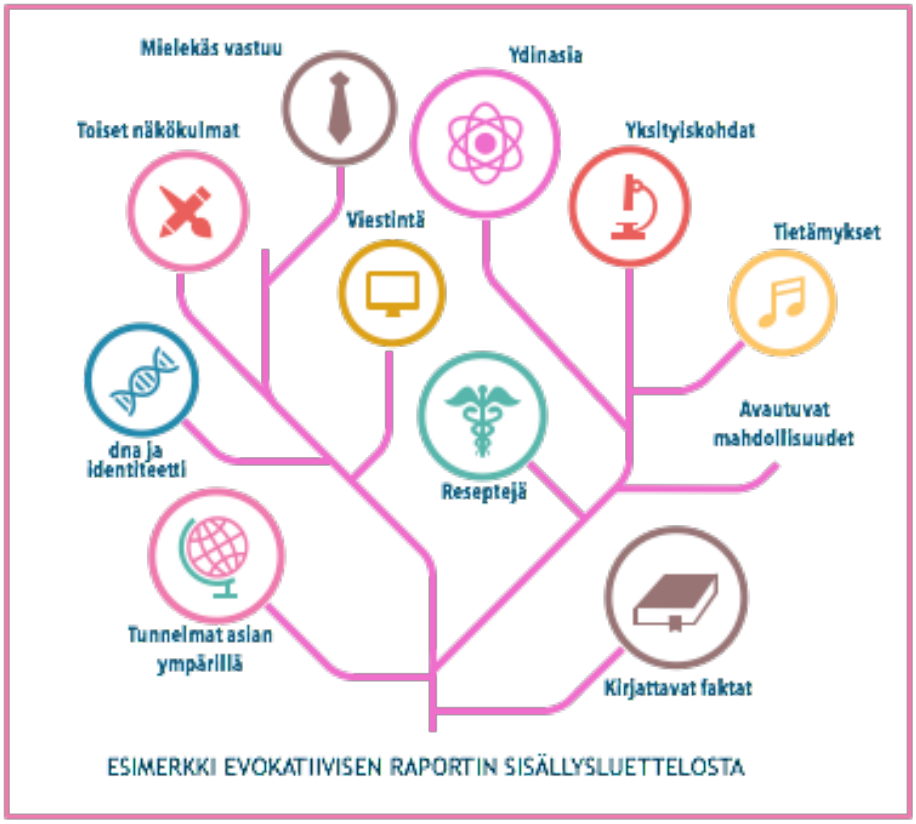
Alkulämmittelyn jälkeen osallistumiseni asemoitui tuottamaan sekä evokatiivista raporttia kehittämispäivässä tapahtuvasta, että tulkitsemaan

strategian muotoilussa käytettyjä näkökulmia ja ehdoteltuja virkkeitä asiakkaan, asukkaan ja omaisen näkökulmasta. Mielestäni sen tyyppiset sloganit kuin ”iänkaiken kunnossa” (ei ole todellinen esimerkki) määrittävät asiakasta terveydenhuollollisten toimenpiteiden kohteeksi ja ulkoapäin asetettujen tavoitteiden mittareihin. Tällaiset mielikuvat eivät viesti organisaation henkilökunnalle sitä *hoitokulttuuria*, jonka eteen on tehty kovasti työtä. Organisaationi Ikääntyneiden palvelujen kuntoutuksen toimialalla oli näkemykseni ja kokemukseni mukaan poikkeuksellisen edistynyt asiakaslähtöinen *arvopohjaan omaksuttu visio* jo ennen kuin sitä muotoiltiin sanoiksi, joten tartuin rohkeasti toimialan strategiaa laadittaessa jokaiseen sanavalintaan, joka olisi kohteistanut asiakasta, tai löytääksemme vaihtoehtoja, joilla ei esimerkiksi olisi sairaalamaista tai poliittiseen assosioituvaa virettä.

Kuva 14. Sanoittamiselle on vaihtoehtoja, yksityiskohta evokatiivisesta raportista

Evokatiivinen raportointi on graafisen muotoilijan Laura Mellasen työ-, kehittämis- ja tutkimuskonteksteissa kehittämä tiedonmuodostamisen ja moniäänisyyden menetelmä, jota on hyödynnetty muun muassa Lappeenrannan Teknillisen yliopiston LUT Lahden tutkimuksissa ja

kehittämishankkeissa. Evokatiivinen raportti koostuu kolmesta pääelementistä: matkakertomuksesta, ideoista ja näkymistä. Menetelmänä se jakaantuu kahteen pääsuuntaan, joista toinen on taltioiva ja toinen havainnollistava. Taltioiva evokatiivinen raportti toimii etenkin reflektiivisyyden alustana tai uuden tulkinnan luomisen välineenä ja silloittajana kehittämisprosessien edetessä. Havainnollistavan raportoinnin tehtävä taas on avustaa toimenpideohjelmien, suositusten, tutkimusten tai ohjeistusten tulla taiteen keinoin ymmärretyiksi arkipäivän tasolla ja tuottaa helposti etäisiksi jääviin aineistoihin tarttumapintaa, jota kautta ne voivat merkityksellistyä vastaanottajalle tai asianomistajille. (Mellanen 2014 a. 87 ja b. 46; Mellanen 2018, työpaperit, lukemattomat keskustelut 2017-2018)



Kuva 15. Evokatiivisen raportin mahdollinen karttakuvamalli

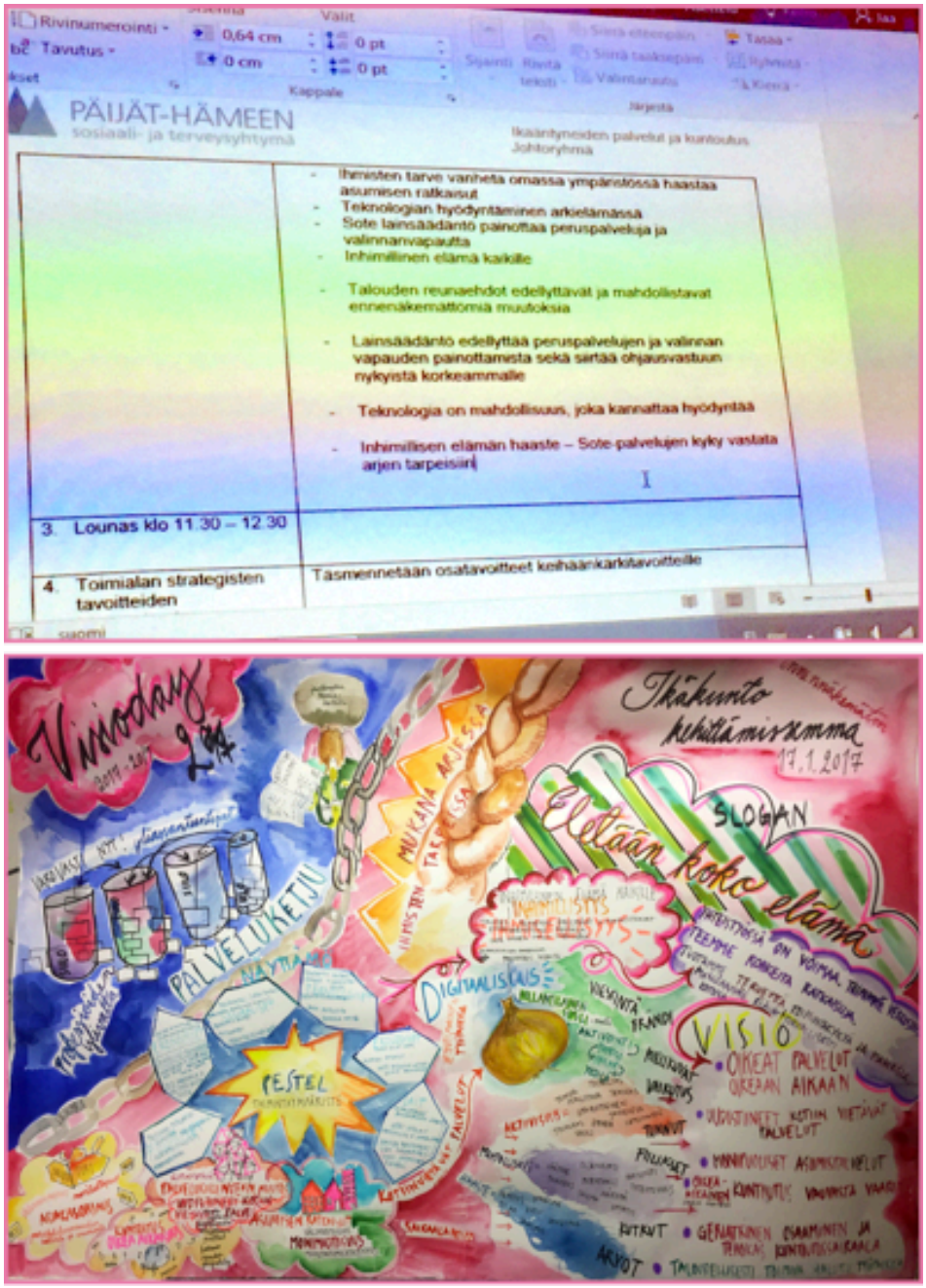
Pässilä näkee evokatiivisen raportoinnin merkityksellisyyden haasteellisten ja monimuotoisten ongelmien käsittelemisessä sen mahdollistaessa näkymän avaamista tulevaisuusnäkökulmaan. Tulevaisuuteen orientoituvassa skenaario- ja visiointityössä perinteiset ongelmanratkaisun tavat eivät välttämättä tuota muutokseen tarvittavaa voimaantumisen

tunnetta tai avusta osallistujia muotoilemaan konkreettisia käytänteitä, joilla muutos olisi mahdollista. (Pässilä 2016, 81)

Taltioivalla ja havainnollistavalla evokatiivisella raportoinnilla ja niiden yhdistelmillä voidaan avustaa kehittämistyön silloittumista kehittämisen sessioiden välissä, kun esimerkiksi tulosalueen strategista suuntaa kohti visiota juoksutetaan organisaation tasoilta seuraaville. Nostan omassa evokatiivisen raportoinnin toteuttamisessa tärkeimmäksi piirteeksi sen mahdollistaman reflektion ja vaihtoehtoisen tavan tallentaa käsillä olevasta tilanteesta tilanteen moninaisuutta ja sitä asennetta, josta uskon kehittämistyöstä vastaavien hyötyvän asiaansa edistäessä. Alkuperäistä evokatiivisen raportoinnin menetelmää myötäillen, pyrin myös avaamaan evokatiivisella raportilla mielikuvituksen horisonttia; miltä ideat ja ajatukset näyttäytyisivät hiukan pidemmälle vietyinä (Mellanen 2014, a. 87).

Perinteinen kehittämispäivien muistioiminen yksistään powerpoint-palluroiksi ja täydennettäviksi taulukkomittareiksi ei taltioi sessioon osallistujien tunnelmaa, kielikuvia, sivujuonteita, taustaa ja äänensävyjä, polveilevuutta tai persoonallisuutta. Perinteiset muistiinpanoyhteenvedot eivät myöskään aina koosta ideoita tai idean alkuja, jos niitä sillä hetkellä ei nosteta merkityksellisiksi tavoitteiksi. Osallistujat eivät useinkaan tarkastele toiminnan tilanteessa tapahtuvaa ”kaiken maailmaa” potentioiden näkökulmasta, vaan tilanteissa pyritään palauttamaan keskustelu takaisin tehtävän suorittamiseen, jota varten ollaan kokoonnuttu. Evokatiivisen raportin on mahdollista taltioida reittiä missä yhteydessä idea nousi esille, mitä käytiin läpi tai kuinka lopputuloksiin edettiin. Raportti avaa näin siis myös mahdollisuutta perääntyä kaksi askelmerkkiä taaksepäin alkupisteeseen palaamisen sijaan.

Toteutan tavallisimmin evokatiivista raportointia akvarellein ja erilaisin kynin suurelle paperille. Visualisoin ja taltioin myös sellaista koodia ja informaatiota, jonka raportista tunnistaa ainoastaan osallistujat. Koitan näin antaa niin sanotulle kulttuuriselle tai kehittämisryhmän moniääniselle organisaatioidentiteetille aistittavaa muotoa toisella tavalla kuin mihin *ilme* tai *brändi* pyrkii.



Kuva 16. Perinteinen raportti strategian kehittämispäivästä ja evokatiivinen raportti

Kuvapinta-alalla on mahdollista ilmaista keskusteluissa ilmenneiden asioiden ja teemojen välisiä suhteita, pelata koolla, rytmillä, sanamuodoilla, kuvastoilla, väreillä. Tallennan usein mukaan sivusta huutelut ja supinat, joita ei ole tapana raportteihin kirjata. Myös esimerkiksi Sorsimo (2004), joka on vuosia seurannut palvelumuotoilun mahdollisuuksia julkisten organisaatioiden kehittämisessä, näkee visuaalisuuden yhdistävän eri taustoista tulevia ihmisiä, minkä johdosta hän nostaa visualisoinnin merkitykselliseksi välineeksi silloin kun yritetään

johtaa, koordinoida ja innostaa verkostoja, jotka ratkaisevat loppukäyttäjänkin kannalta asiat (Tuulaniemi 2004, 285).

Graafinen fasilitointi tai visuaaliset muistiinpanot ovat nykyään suosittuja etenkin tapahtumissa tai isommissa seminaareissa, mutta huomioitavaa on, että Mellanen tekee eron evokatiivisen raportin ja graafisen fasilitoinnin sekä visuaalisen muistiinpanon välille (Mellanen 2018, muistiinpanopaperit). Evokatiivinen raportti on kehittämisen väline, ei vain tallenne. Se ei myöskään ole kirjallisten muistiinpanojen kuvitusta tai raporttien viemistä visuaaliseen muotoon tai infografiikoiksi. Evokatiivinen raportointi ei mahdu dokumentin määritelmään, vaan se on kehittämistyössä läsnä olleen taiteilijan näkemys, osin kuviteltua ja tavallaan siksi myös enemmän totta, toisenlaista totta.

Kuva 17. Strategian viestinnällinen ilme

Organisaatioiden perustehtävä ilmaistaan yleensä strategiassa ja usein tuo strategia viestitään niin virallisena ja muodollisesti, että siitä ei avaudu johtamisen taustalla olevat mielikuvat eikä alkuperäisen unelman henki. Strategian tulisi kuitenkin viestiä mielikuvaa, että sillä pyritään parantamaan ihmisten elämää ja sen tulisi siirtää mukanaan arvoja,

ihanteita ja toiveita (Juuti 2016, 25-27). Päijät-Hämeen Ikääntyneiden palvelujen ja kuntoutuksen toimialan strategiaa haluttiin lähteä viestimään evokatiivisen raportin visuaalisella vaikutelmalla myös henkilöstölle. Kotikutoinen ite-tehty tunnelma, värikkyys ja lämpöisyys, sekä lempeänä lähestyttävä, sellainen kuin visiokin: Eletään koko elämä. (Kuva 17)

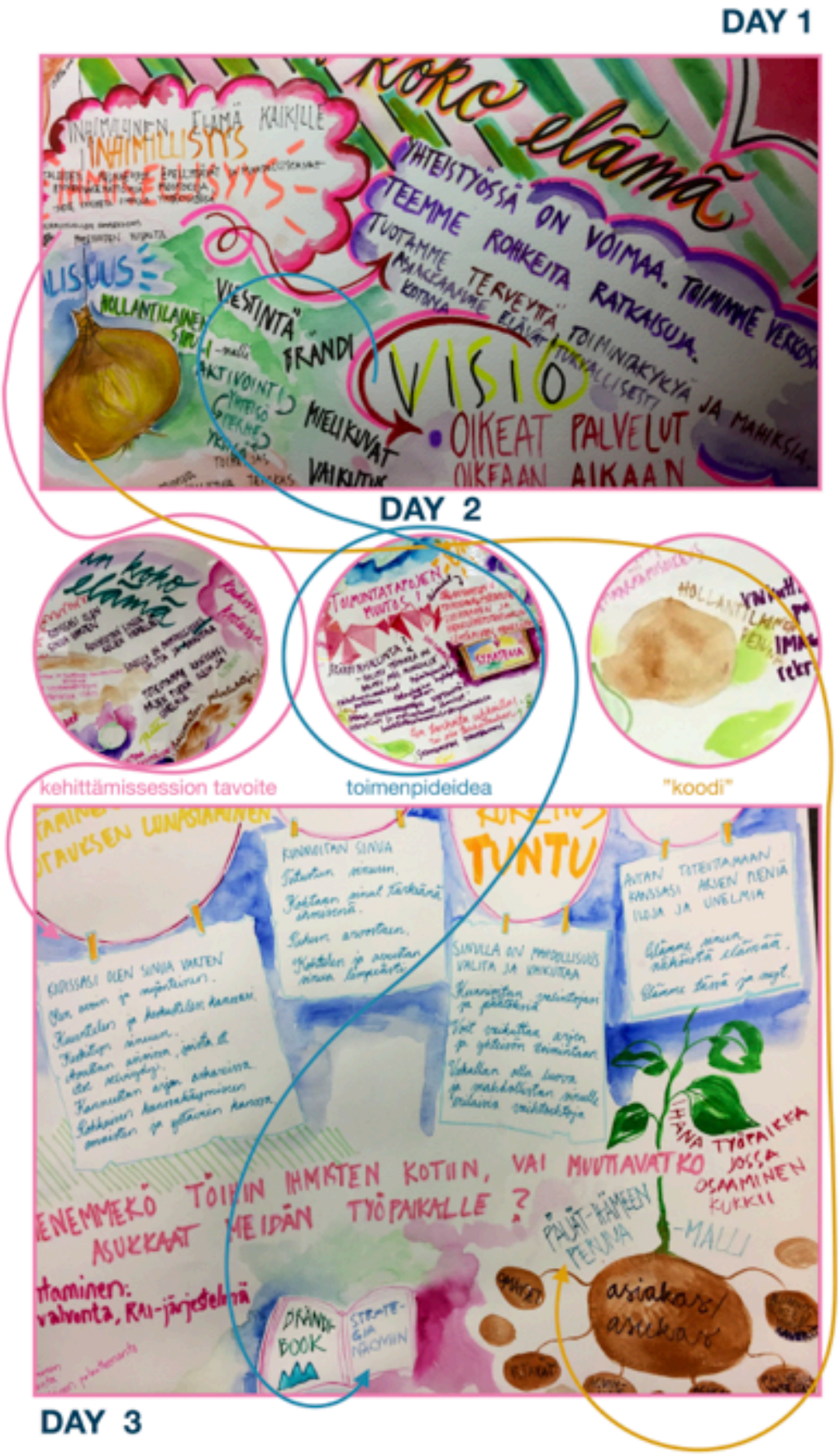
Evokatiivisen raportin on mahdollista toimia luovan ideoinnin visuaalisena syötteenä jatkossa, kun etsitään tapoja ja tuntua, joilla tavoitteita lähdetään tekemään todeksi konkreettisella tasolla. Evokatiivinen raportti voi toimia paitsi reflektiivisenä välineenä, myös sytykkeenä uutta luovalle dialogille yhteiskehittämisen lavetilla tai sysäyttää raportista heränneiden ideoiden kehittämiseksi edelleen.

4.2.5 Evokatiivisesta raportista polyprojektointi - kohdistaminen

Kaplan & Nortonin (2004) strategiamallissa oppimisen ja kasvun näkökulmasta organisaatiopääomassa on oleellista strateginen tietoisuus ja strateginen kohdistus. Organisaatioissa käytetään usein seurantana työntekijätutkimuksia, joissa tarkastellaan ymmärtävätkö työntekijät korkean tason strategiset tavoitteet ja ymmärtävätkö he niiden sisällöt (strateginen tietoisuus). Strategiatietoisuutta luodaan johtajien viestintäohjelmalla, jota toteutetaan monikanavaisesti, mutta yleensä aika perinteisesti, eli esittein, tiedottein, henkilöstökokouksissa, Intra-netissa ja jopa ilmoitustauluilla. (Kaplan & Norton 2004, 288-289)

Mutta voisiko organisaatiotaiteilija olla viestinviejä? Entä kohdistaja?

Seuraavissa kuvissa olen visualisoinut evokatiivisella raportilla viestin silloittamista (kuva 18.) ja kohdistamista (kuva 19.)



Kuva 18. Viestin silloittuminen, jalostuminen ehdotuksiksi ja koodautuminen

Kuva 19. Evokatiivisesta raportista oman osaamisen kohdistaminen strategian toteutumiseksi

Inhimillisen pääoman alueella kohdistuksessa määritellään henkilökohtaiset tavoitteet kiinnittämällä ne tulosalueen ja organisaation tavoitteisiin, vahvistetaan strategista suuntaa ja voimistetaan tarkoituksenmukaisuuden tunnetta kehittämisprojekteissa. Toiminnallisiksi tavoitteiksi voidaan asettaa, että suuntaudutaan samaan yhteiseen päämäärään, palkataan motivoitunutta ja valmistautunutta henkilöstöä sekä valtuutetaan työntekijöitä. Strategisessa kohdistamisessa voidaan nähdä kolme pääosa-aluetta:

1. *Strateginen ymmärrys > kaikki työntekijät ymmärtävät strategiakartan tärkeimmät osa-alueet ja oman tulosalueensa ja yksikkönsä strategian.*
2. *Organisaatiokohdistus > tulosalueiden ja yksiköiden tavoitteet linkitetään sisäisesti strategia-ajatteluun ja strategiaan.*
3. *Henkilökohtainen kohdistus > jokaisen työntekijän tavoitteet on kohdistettava organisaation ja yksikön tavoitteisiin.*

(Kaplan & Norton 2004, s. 289-290)

Olin paikantanut ikääntyneiden asumispalvelujen ja kuntoutuksen strategian muotoilun eri vaiheissa kolme kohtaa, joita katsoin voivani viedä käytäntöön organisaatiotaiteilijana, eli lisäämään strategia-ajattelua ja kohdistamaan ainakin oman osaamiseni taide-ajattelun ja muotoilu-ajattelun strategian tavoitteisiin.

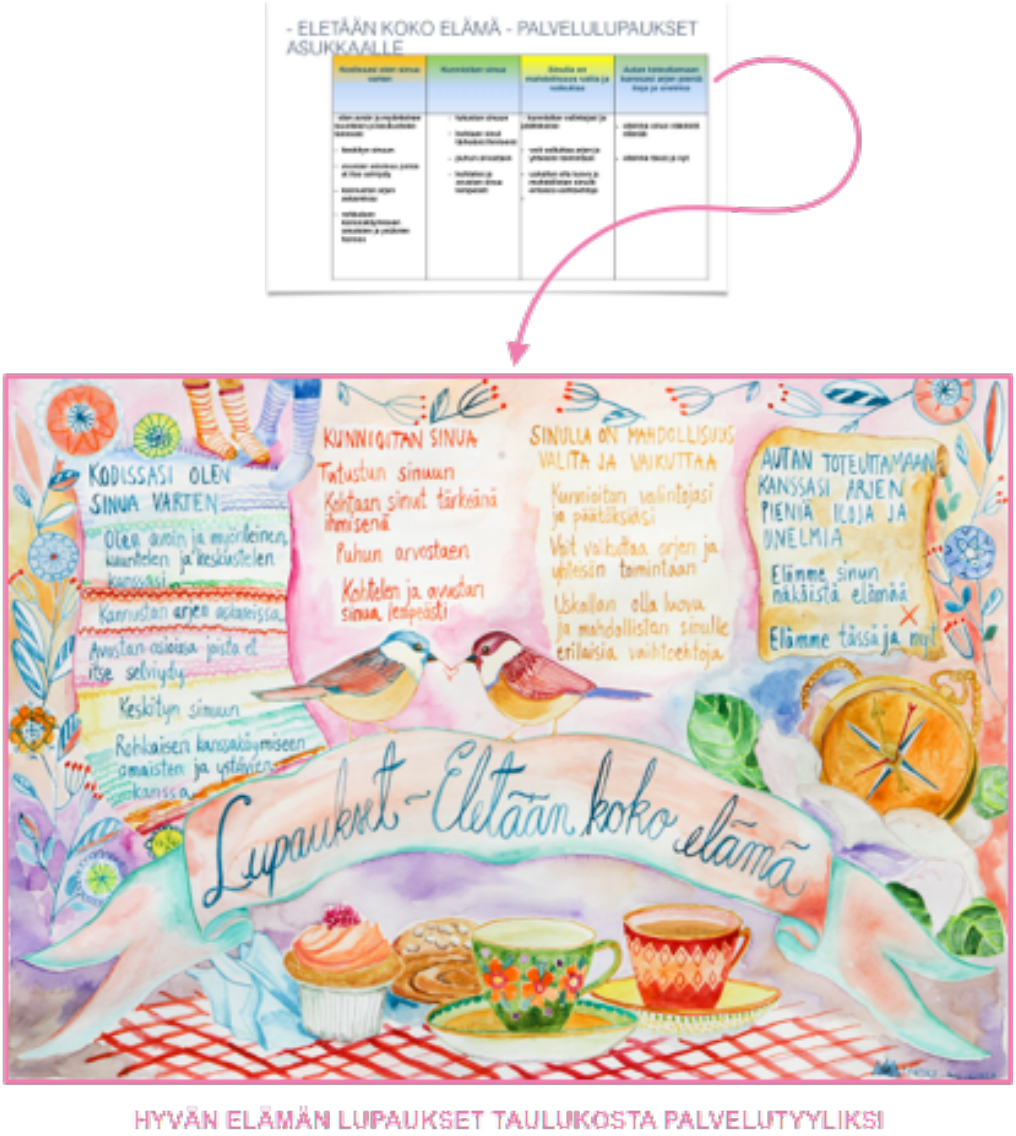
Kuva 20. Avainsanoja strategiseksi kohdistamiseksi (ks. kuva

4.2.6 Palvelulupaukset

Ikääntyneiden palvelujen ja kuntoutuksen strategian tulevaisuusnäky ja kärkitavoitteet on, että kenenkään ei ole tarvetta valita toista palvelutuottajaa valinnanvapauden koittaessa. Palvelulupaukset, eli *Hyvän elämän lupaukset* ovat siitä tae paljon tukea tarvitsevalle asukkaalle, etenkin jos hän on jo palveluasumisen asukkaana julkisella palveluntuottajalla. Hyvän elämän lupaukset kertovat asukkaalle ja hänen omaisilleen sekä kuntien asukkaille niistä ihmisarvoiseen elämään kytkeytyvistä perusarvoista, joita Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ikääntyneiden asumispalveluissa vaalitaan: Kodissasi olen sinua varten, kunnioitan sinua, sinulla on mahdollisuus valita ja vaikuttaa ja autan toteuttamaan kanssasi arjen pieniä iloja ja unelmia. Hyvä elämä ei ole vain hyvää hoitoa, vaan elämän tuntua elämässä.

Hyvän elämän lupaukset ovat myös ohjeisto henkilöstölle siitä palvelutyylistä, jota nykyaikainen hoitokulttuuri ja organisaatio työnantajana hoitohenkilökunnalta edellyttää. Asukas ei muuta palvelutaloon työntekijöiden työpaikalle, vaan työntekijä käy palvelutalossa työssä ihmisen, yksilöllisen asukkaan kodissa. Kukin työyhteisö käy oman esimiehensä johdolla läpi, millaista toimintaa hyvän elämän lupauksiin juuri kyseisessä kodissa sisältyy ja kuinka palvelulupaukset kiinnittyvät kokonaisstrategiaan.

Kuvitin Hyvän elämän lupauksista huoneentaulun, jolla yhteisöissä voidaan viestiä arvoja asukkaille ja jonka avulla esimiehet saattoivat lanseerata lupaukset henkilöstöille siten, että visualisoinnista olisi välittömästi tunnun tasolla käsitettävissä se tyyli, jolla palveluita tuotetaan. Mahdollisimman kodinomaisesti, lämmöllä, arjen epätäydellisyydessä hyviin hetkiin pysähtyen, aikaa ja lempeyttä luovuttaen. Tavalla, jolla viestiä siirretään organisaation sisällä, on merkitystä siihen, kuinka henkilökuntaa saadaan sitoutettua muutoksiin ja yhteisiin tavoitteisiin, eli kohdistamaan osaamistaan, tietämystään ja asenteitaan.



HYVÄN ELÄMÄN LUPAUKSET TAULUKOSTA PALVELUTYYLIKSI

Kuva 21. Perinteinen tapa viestiä ja palvelulupausten ilme

Kuten toimialan strategian kohdalla, oli luonnollista, että samaa akvarelliteeman ilmettä jatkettaisiin myös Hyvän elämän lupausten kohdalla. Hyvän elämän lupausten ilme poikkeaa kuitenkin toimialan vision visuaalisesta tyylistä. Huoneentaulua katsellaan seinällä, ei screeniltä osana muuta informaatiota, joten sen tulee sopia monenlaiseen sisustukseen ja kestää aikaa. Toisekseen, koska kyse on ikääntyneiden palveluasumisesta, jossa ei ole asiakkaina lapsia toisin kuin kuntoutuksessa, ei visuaalisuuden tarvinnut alleviivata ilman sanallista mainintaa, että asiakkaina on kaiken ikäisiä, myös pikkukavereita.

4.2.7 Brändinhallinta palvelun laatuna

Ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus valmistautuvat valinnanvapauteen, pyrkivät entistä vahvempaan proaktiivisuuteen ja pyrkivät kiinnittymään vahvemmin muuhun alueen ekosysteemiin. Kuinka saada vapaaehtoisia houkuteltua ja sitoutettua? Kuinka osallistumme asuinalueyhteisöllisyyteen? Kuinka ikääntyvien palvelut voisivat päästä vähemmillä medialynkkauksilla, jotka vaikuttavat asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstönkin työssä jaksamiseen? Kuinka viestiä siitä mikä toimii? Alalla toimivien työ ei nauti suurta arvostusta eivätkä ikääntyneet kiinnosta. Toisaalta huoli ikääntyvästä väestöstä ei luo muidenkaan kuntalaisten turvallisuudentunnetta ja hyvinvointia. Kun väestöä ikääntyy yhä enemmän ja ihmiset elävät aina vaan pidempään, on kaikkien osapuolten asenteiden muututtava. Organisaation tavoitteena on kehittää lähiyhteisöllistä toimintaa, mahdollistaa uudenlaiset asumismuodot ja kotona asumisen ratkaisut, tukea ylisukupolvisuutta voimavarana ja ylipäätään ylläpitää riittävää työvoimaa asiakasmäärien kasvaessa. Kohtaamattomuuden railolle ihmis- ja ikäryhmien välissä on tehtävä jotakin. Monikaan ei tiedä, että palvelutaloissa järjestetään hevi-iltapäiviä tai että omainen voi käydä asukkaan kanssa saunassa ja nautiskella sen jälkeen oluen parvekkeella. Siitä mitä on, ei tiedetä, koska viesti ei kulje, eikä mainekaan ole kummoinen, jotta tiedon hakemisesta oma-aloitteisesti kiinnostuttaisiin. Palvelutalot raahaavat edelleen vaivaistalon leimaa. Tahattomasti, vaikka hyvin aikein, saattavat palveluasumisyksiköt itsekin sosiaalisissa medioissa ylläpitää mielikuvaa, vaikka totuus on jokaisessa paikassa omanlaisensa.

Brändiä ei mielletä hoitajan työhön kuuluvaksi, mutta se on sitä. Toimialan strategiapäivissä kävikin selville, että ei ihan edes tiedetä mitä brändi on, viestinnän suunnittelussa on osaamisvajetta ja tiedon ja ajan puutteessa tietysti on epävarmuutta ottaa esimies- ja työntekijätasolla vastuuta brändin kehittämisestä. Tarpeeseen reagoiden ehdotin, että voisin suunnitella, kuinka brändinhallinnan osaamista voitaisiin edistää ja

skaalata. Se sopi. Päättelin sisään sparratun opasvihkosen olevan soveliain tapa.

Lähdimme yhdessä yhden tehostettua palveluasumista tuottavan palvelukeskuksen esimiesten ja moniammatillisen tiimin kanssa toteuttamaan pientä brändinhallinnan käsikirjaa. Pikkunen Brandbookki sisältää monikanavaisen viestinnän perusajatuksen ja tarjoaa työkaluja asiakasrajapinnassa tapahtuvasta toiminnasta viestimiseen. Tulokulma brändinhallintaan on tarkastella sitä osana palvelun laatua, eli strategia-ajattelussa brändinhallinta on johdetun aineettoman pääoman viestimistä monikanavaisesti sekä organisaatiossa sisällä, että ulospäin.

Pikkusen Brandbookin tietopohja on koottu David. A.Aakerin teoksesta *Brandien johtaminen* (2000), Juha Pohjolan oppaasta *Ilme. Visuaalisen identiteetin johtaminen* (2003) sekä *Bulkista brändiksi käsikirjasta kasvuun ja kannattavuuteen* (Toim. Ahto, Kahri A., Kahri.T & Mäkinen), joista viimeisintä toimialan hallinnon tasolta oli suositeltu toimialan esimiehille. Täydensin tietopohjaa omasta koulutustaustani kertyneellä viestinnän, markkinoinnin- ja konseptoinnin osaamispohjalla, uudistavan muotoilun koulutusohjelman syventävällä tiedolla brändinhallinnasta, sekä kuvataiteilijan ammattiosaamisella.

Toteutimme Pikkusen Brandbookin sparrausmuotoisena yhteiskehittämisenä. Samalla kun sparrasin monikanavaisen viestinnän käsitystä palveluasumisen esimiehille ja muille viestinnästä vastaaville työntekijöille, tuotin myös sisältöä opaslehtiseen sillä perusteella kuinka muodostimme yhdessä tietoa siitä mitä sisältöjä oppaaseen tarvittaisiin. Täydensin bookkia aina seuraavaa tapaamiskertaa varten tarpeet huomioiden. Opasvihkonen on pienin muutoksin skaalattavissa myös perhe- ja sosiaalipalveluihin, esimerkiksi vammaispalveluihin ja työikäisten palveluihin.

Pikkunen Brandbookki avaa ensin käsitystä brändijohtamisesta (engl. brand leadership) brändikonsultti David A. Aakerin mukaan ja raottaa eroa brändinhallinnan ja brändijohtamisen välillä. Päijät-Hämeen

hyvinvointiyhtymässä ei ole brändijohtajaa ja viestinnällä oli yhtymän vasta aloittaessa toimintansa toisenlainen fokus viestinnän strategiassaan, johtuen muun muassa mediayhteyksien ylläpitämisestä ja sisäisen viestinnän tarpeista. Opas osoittaa henkilöstölle selkeästi oman tulosalueen viestinnän tuottamisen vastuun, mutta myös viestinnän raamit, jotka heillä brändinhallinnassa on.

Aakerin ajatuksessa brändijohtamisessa näkökulma on enemmän strateginen, kun brändinhallinnassa se on taktinen, eli brändijohtamisessa päätökset tehdään ylempänä organisaatiossa kuin markkinointitulokulman brändinhallinnassa perinteisesti. Brändijohtamisen kantava voima on myynnin lisäämisen sijaan brändin identiteetin rakentaminen, jolloin brändi käsitetään osaksi aineetonta pääomaa (Aaker & Joachimsthaler 2000, 25). Brändinhallinnasta, eli identiteetistä viestimisestä vastataan organisaation henkilöstötasolla. Keskityimme henkilöstön kanssa kehittämään osaamista tällä käytännön tasolla: käsitteet tutuiksi, keinot käyttöön näkemyksen ja taitojen harjaannuttamiseksi, sekä brändinhallinnan suhde sekä omaan työhön että kokonaisstrategiaan.

Julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen monikanavaisen viestinnän ja brändinhallinnan tavoitteena ei ole myynnin lisääminen, vaan asemoin tavoitteiksi palvelujen tuottamisen laadun, eettisen tavan viestiä ihmisestä, sekä rohkeasti yleisen laatustandardin tuottamisen yhteiskuntaan, eli rakenteellisen työn. On löydyttävä tasapaino, joka noudattaa salassapitoa ja potilassuojaa, mutta sallii ikääntyneen väestönosan olla näkyvä osa yhteiskuntaa. Mediassa vanhukset ja muut paljon apua tarvitsevat, kuten vammaiset, esitetään usein joko uhri/sankari diskursseissa tai taloudellisina menoerinä. Vanhuksilla ja vammaisilla on oikeus tulla nähdyksi oman elämänsä toimijoina ja sellaisinaan yksilöllisesti arvokkaina.

Ensimmäiseksi Pikkunen Brandbookki johdattelee monikanavaiseen viestintään ikääntyneiden palvelujen tuottajan näkökulmasta. Se avaa käsityksen brändi-identiteetin tai persoonan muodostumisesta kaikesta siitä, mikä brändistä on aistittavissa kokemuksellisesti kohtaamisissa ja

vastaanotetusta viestinnästä: se mitä näemme, mitä voimme koskettaa tai pitää kädessä, mitä voimme kuulla tai nähdä. Brändi muodostuu myös tuoksuista, äänensävyistä, sanavalinnoista, runsauksista, niukkuuksista, henkilökunnan vaatetuksesta, sisustuksesta ja niin edelleen. Brändi on siis erilaisten aistittavien asioiden yhtäaikaisuuksista tai eritahtisuuksista muodostuvaa vaikutelmaa, eli mielikuvaa. Mielikuva luo pohjaa aina seuraaville kohtaamisille ja viestien vastaanottamiselle, joten opas erittelee mielikuvien syntymisen paikkoja. Myönteinen mielikuva helpottaa myös asukkaiden ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteen syvenemistä ja organisaation tavoitteiden mukaisten päätösten syntymistä ja palveluun sitoutumista. Jos mielikuvat eivät vastaa annettuja lupauksia, on riski, että mainemielikuvat kääntyvät brändin tavoitteita, eli palvelunkin tavoitteita vastaan. Mielikuvan tulisi siis olla samankaltainen kuin sanallisesti viestityt arvolupaukset, eli palvelulupaukset: Hyvän elämän lupaukset. Ensisijaisesti monikanavaisessa viestinnässä on siis kyse saman tyyppisestä prosessista kuin itse palvelujen muotoilussa asiakasarvon muodostumisessa, mutta viestinnällä ne tuodaan sekä informaatioksi joka siirtyy organisaation sisällä, sekä viestiksi ulospäin tuottaen palvelulle lisäarvoa muun muassa omaisten kautta.

Brändiä hallintaan monikanavaisella viestinnällä, joten Brandbook luetteloi viestinnän kanavat ja antaa vinkkejä niiden monimuotoiseen hyödyntämiseen laatutekijät huomioiden. Monikanavainen viestintä tulisi laatia missiota, visiota ja palvelulupauksia vahvistavaksi viestinnän strategiaksi, mutta usein käy niin, että henkilökunta viestii asioista liiaksi omasta näkökulmastaan, ikään kuin ”mitä tein töissä tänään, ollaanpa meillä hyviä”. Rakenteellisesta näkökulmasta käsittelimme sparrauksessa myös valokuvan esittämisen etiikkaa ja harjoitimme näkemystä some-kanavia analysoimalla. Ikääntyneiden palvelujen some-kanavaviestintää valvotaan ja on vaikuttamistyötä tuottaa esimerkkiä, jossa ikääntyneille tuotetaan tilaa tulla näkyviksi, eikä typistyä ylivarovaisuuden takia päättömiksi rajatuiksi vartalomöhkäleiksi.

Sparrauksessa brändin muotoilemisesta vastaavalle tiimille syntyi selkeä ymmärrys, että brändi ei siis todellakaan ole vain logoja, esitteitä tai

määrällistä peukutettavaa kuvatulvaa, vaan brändi on ensisijaisesti strateginen työkalu, jolla rakennetaan *laadullista* ja *toiminnallista* identiteettiä ja organisaation sisäisestä näkökulmasta myös vahvistetaan hyviä asiakasarvoa kasvattavia työn käytänteitä. Vaikka brändinhallinta mieltyy ennemmin design-ajattelulle ominaiseksi suunnittelun suunnitteluksi ja monikanavaisen viestinnän muotoiluksi kokonaisiksi vetoaviksi kertomuksiksi, onnistuu taide-ajattelu asettumaan prosessiin sille alueelle, jossa synnytetään vaikutelmia, tarinoita, tuntuja ja tunnelmia, vaikka en ole viestinnän alan ammattilainen. Kun tulen tehtävän äärelle taiteilijana, en pelkästään käytä visuaalisen alan ammattiosaamista, vaan kiinnitän ehkä toisin tavoin huomioita brändättävästä kohteesta itsestään lähtöisin oleviin vaikutelmiin joista tarinaa voi ammentaa sekä luen brändinhallinnasta vastaavien henkilöiden osaamispotentiaalia toisin kuin markkinointiviestinnän ammattilaiset. Henkilökunnan valmiuksien määrittely ei näin kiinnity vain viestintään itseensä, vaan myös henkilökunnan metataitoon ns. havainnoida tilannetta maailmana ja tämän ulottuvuuden alleviivautumista.

Palveluasumisen brändin tavoitteena ei ole viestiä palvelusta tuotteistettuna kaupallisena konseptina, vaan ihmisten arjesta palvelutalossa. Riskinä voi olla, että jos brändiä ei hallita sen sisältä käsin osana palvelukokonaisuutta, se näyttäytyy vastaanottajalle epätodellisena performatiivisena esityksenä, jossa hoitajilla ja asukkailla on omat roolinsa ja vuorosananansa. Henkilökunnalta vaaditaan brändin hallinnassa siis palvelukokonaisuuden käsittämistä ja emotionaalista panostusta esteettisen lisäksi (Tuulaniemi 2011, 278). Henkilöstölle, jonka valmiuksiin kohdistuu vaadetta strategian toteuttamiseksi, on näin ollen huolehdittava myös ajasta ja sopivista työskentelymuodoista, joissa tarvittavaa tietämystä siirtyy, taidot voivat kehittyä, osaamiskuilu henkilökunnan valmiuksien ja strategisten tavoitteiden välillä voi kuroutua umpeen ja tästä kasvanut inhimillinen pääoma sulautuu organisaation strategian toteutukseksi (Kaplan & Norton, 231).

Yhteiskehittämisen etuna oli myös vastavuoroinen oppiminen tulosalueen työstä, siihen liittyvistä haasteista, näkemyksistä ja etenkin paikallisesta

erityisyydestä. Olen kouluttanut, valmentanut, luennoinut ja sparrannut vuosien varrella monissa erilaisissa yhteyksissä sosiaalisissa konteksteissa työskenteleviä taiteilijoita ja taide-sote-työryhmiä ja on käynyt selväksi, että omat kokemukseni Ikääntyvien palveluista poikkeavat valtavirrasta. Eroavaisuutta on niin organisaatioiden ja alueidenkin hoitokulttuurissa kuin myös henkilöstön kanssa tehtävässä yhteistyössä, jossa palvelukonseptin yksityiskohtia ja niiden näyttäytymistä saatetaan tarkastella kriittisestikin, yhteisenä tavoitteena asiakkaan hyvinvoinnin lisääminen. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän ikääntyneiden palvelujen asumispalvelujen tulosalue brändättävänä kohteena erottuu näkymällä autenttisena; se on aidosti näkykykyistä, pyrkii jatkuvaan kehittymiseen, vaalii inhimillisyyttä ja itsemääräämisoikeutta. Palvelutalo elää yhdessä asukkaan kanssa asukkaan elämää.

Näkökulmana brändinhallintaan Pikkusessa Brandbookissa oli siis vahvistaa käsitystä brändistä osana palvelun laatua ja strategia-ajattelua. Sparraamalla ja yhteiskehittäen testattu Brandbookki käy kuudessatoista sivussa läpi brändinhallinnan ja monikanavaisen viestinnän peruskäsitteet ja antaa esimiehelle näkemyksen, kuinka valmiuksia, näkemystä ja harjaantumista brändinhallintaan voi kehittää yhdessä henkilöstön kanssa Brandbookkiin sisältyvien tehtävien ja apukysymysten avulla.

Jatkotoimenpiteinä brändinhallintaan näkisin, että viestintästrategiaa olisi kannattavaa palvelumuotoilla eri organisaation tasoilla, jotta organisaation kokonaisviesti ei pirstoutuisi ja menettäisi tehoaan. Viestintästrategialla tarkoitetaan yhteisen ymmärryksen muodostamista siitä mitä viestinnällä pyritään saavuttamaan eri sidosryhmien kohdalla. Palvelumuotoilun avulla voisi löytyä tehokkain ja tavoitteita palvelevin malli siitä, kuinka viestittäisiin useillekin eri sidosryhmille samanaikaisesti, millaista merkityksenantoa milläkin viestinnällä halutaan luoda, sekä kuinka hallita kokonaista monikanavaista viestintästruktuuria tunnistettavammin ja tasalaatuisemmin. Laatimalla apumallit ja määrittelemällä ns. tähtivastaanottajat, joille viestintää missäkin suunnataan, voitaisiin palvelumuotoilun keinoin syventää viestintää, toimia brändin persoonaa vahvistavilla tavoilla, tukea haluttua asiakaskokemusta toimialueen tasolla,

sekä myös vahvistaa organisaation sisäisiä pyrkimyksiä saumattomampiin palveluketjuihin ja integraatioon toimialojen väleillä.

Kuva 22. Pikkusen Brandbookin sisällön kiteytys

Sote-toimialueen yli 200000 asukasta ovat usein samanaikaisesti itse asiakkaita jossain, kuin asiakkaiden omaisia jonnekin palvelujen sakaraan. Kun brändi ei muodosta kokonaisuutta, se jää haavoittuvaksi mielikuville joita brändiin liitetään esimerkiksi paikallispolitiikan kautta tai yksittäisten toimipisteiden palvelujen perusteella sosiaalisessa mediassa. Yksittäisen toimialan alaisen tulosalueen tavoittelema brändi ei välttämättä ole lainkaan sama kuin kattobrändin maine, eli organisaation imago tai toisin päin. Näin organisaation on hyvin vaikeaa profiloitua osaan tavoitteistaan,

kuten aluekehittäjäksi, tai hallita sitä onko organisaatio haluttu työpaikka myös toimialueen laitamilla pikkupaikkakunnissa.

4.2.8 Vetovoimaiset rekryt

Kolmanneksi Ikääntyneiden palvelujen ja kuntoutuksen toimialan strategiapäivissä esiin nousi rekryjen kehittäminen. Rekryjen kehittämisessä on kaksi päätavoitetta. Organisaation strategiassa ja myös toimialan strategiassa kärkitavoitteena on olla haluttu kilpailukykyinen työpaikka. Kysymyksenä siis on, kuinka lisätä rekryjen vetovoimaa, jotta organisaatio saisi tosiosaajia hyvinvoinnin tuottamiseksi asiakkaille ja osaksi työntekijätiimejä, jotta myös tiimit menestyisivät. Toinen kysymys on, kuinka palkataan henkilöstöä, jolla on tarvittavaa inhimillistä pääomaa oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Tällöin ei puhuta pelkästään opittavasta tiedosta, jota työstä suoriutuminen edellyttää, vaan myös erityistaidoista, metataidoista ja arvoista, joita uuden tietämyksen muodostaminen ja tehtävistä suoriutuminen edellyttää, jotta organisaation palvelutuotannossa voitaisiin toteuttaa strategian onnistumisen kannalta oleellisia prosesseja. Ehdotin johdolle, että voisin polyprojektoida kokeilun taiteen toiminnan logiikan hyödyntämisestä rekrykäytänteiden kehittämisessä ja se sopi.

Rekryjen kehittämisprosessiin valikoitui moniammatillinen työryhmä HR:n edustajista sekä ikääntyneiden palvelujen ja kuntoutuksen toimialan tuotekehittäjistä, joissa on niin esimiehiä kuin sairaanhoitajia eri tulosalueilta. Lisänäkökulmaa prosessiin saatiin Vuoksi -hankkeen yhteistyökumppanilta HR ja työn ja hyvinvoinnin alan YTM Maiju Pulkilta, joka on osallistunut sote-sektorille suuntautuvien taiteilijoiden rekryprosesseihin ja joka on myös tutkinut taiteilijoiden ja sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen välisyyttä työelämän kehittämisessä organisaation oppimisen käsitteiden kautta Tukeva porras hankkeessa.

Myös rekryt asemoituvat strategiakartastossa inhimillisen pääoman ja organisaatiopääoman alueelle oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Organisaatiotaiteilijana tulokulmani oli taiteen ja taide-ajattelun käytön

lisäämisessä organisaation omissa sisäisissä kehittämisprosesseissa välillisesti asiakasarvon ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. Tahdoin luoda tiedon luomiselle ja muotoutumiselle erityistä tilaa, jossa työstetään paitsi työskentelykysymystä, myös omaksutaan taidelähtöisiä ja muotoilun menetelmiä ja työkaluja suunnitteluprosesseihin, sekä luodaan yhdessä kokemusperustaista tietoa siitä, miten taiteen toiminnan logiikkaa, toisin tekemistä, voidaan hyödyntää organisaation kehittämistyössä.

Strukturoin rekrymuotoiluprosessin workshopien sarjaksi, jonka lopputulemana työhaastattelukäytänteisiin tuodaan vaihtoehtoja, jotka sparrataan käyttöön rekryistä vastaaville työntekijöille. Käytäntöni on, että suunnittelen seuraavan etapin aina vasta seuraavan päälle reaktio-reflektio-reaktio-asenteisesti. Jokin prosessi vaatii enemmän aikaa ja useampia sessioita, jotkin ovat liiskattavissa jo yhteen kertaan tai saatan huomata, että kehittämiskohde ei olekaan ollenkaan oleellinen mielessäni rakentuvan kokonaisuuden kannalta.

Kuva 23. Ensimmäisen workshopin kutsu/ ohjelma

Rekrykäytänteiden kehittäminen ulottuu myös lähiesimiesten olemassa olevien työyhteisöjen johtamiseen osaamiskartoituksen, tarvekartoituksen,

juurruttamisen ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksissa. Tätä ennakoiden tiesin, että prosessi vaatii useampia sessioita. Palveluja ei kehitetä pelkästään sillä, esimiehille viestitään prosessikaaviolla, että nyt olisi aika ottaa moniosaajia ja persoonallisuuksia riveihin. Huiputkin työntekijät saattavat sosialisoitua käytänteisiin, asenteisiin, vanhoihin rutiineihin ja osaorganisaatiokulttuuriin. Samoin olemassa oleva työyhteisö saattaa reagoida muutosvastarinnalla, jos muutosta ei fasilitoida koko työyhteisöön. Lisäksi toisen tyyppinen tapa lähestyä itse rekryprosessia edellyttää ajattelutavan muutosta, ymmärrystä ja omassa esimiestyössä kasvua. Tarkoituksemme ei ollut siis ollut tuottaa vain uutta työkalua, vaan käytettävä malli, joka lanseerataan myöhemmin tavalla, joka tuottaa samalla valmiuksia mallin soveltamiseen käytännössä.

Kuva 24. Ensimmäisen workshopin ensivaikutelman luomisen tarvikkeet

Aloitimme rekrymuotoilunprosessin Niekkamaakari -minglauksella, jossa keskustelukysymys oli: *millainen minä olen kehittäjänä?* Niekkamaakari -kortit ovat reflektiiviseen ja myönteiseen ominaisuuksien käsittelyyn suunnitellut ja maalatut sukupuolineutraalit hahmokuvakortit, joissa esiintyy erilaisia nimien avulla kuviteltavia luonne- ja toimintatapatyyppejä. Olen alun alkaen suunnitellut ja maalannut Niekkamaakarit lastensuojelutyössä käytettävään Laatumaakarit -laadunkehittämispelin liitteeksi. Olen käyttänyt kortteja organisaatiotaiteilijana paljon erilaisissa yhteyksissä vuorovaikuttamisessa ja kehittämistyön menetelmänä. Ne soveltuvat muun muassa nopeaan dialogisuuden avaamiseen isojen

ryhmien kanssa ennen työskentelykysymyksiin pureutumista, pienissä ryhmissä tai pareittain jännitteiden purkamiseen esteettisellä etäännyttämisellä tai reflektiiviselle tasolle laskeutumiseen omaa työtä koskien. Korttien avulla luodaan vaivattomasti tilaa, jossa tunnustetaan osallistujien muodostama rikas moniäänisyyden lähtökohta, annetaan jokaisen äänen kuulua ja pyritään kuuntelemalla antamaan jokaisen äänelle sille kuuluva arvostus. Minglauksen jälkeen osallistujilla on enemmän näkemystä toisistaan ja siitä, kuinka he itse voisivat olla ja kommunikoida muiden osallistujien kanssa.

Ensimmäisessä slotissa Niekkamaakari-minglauksen jälkeen ideoimme Piknikillä tarvenäkyjä osaamistyypeistä, joita toimialan palvelujen asiakasrajapintaan strategian näkökulmasta tarvittaisiin.

Kuva 25. Piknik-työskentely

Olin tunnelmamuotoillut tai taiteillut ensimmäisen workshopin siten, että se poikkeaisi selvästi tavallisesta työarjesta, jotta osallistujat johdattuisivat vaistonvaraisesti ideoinnin ja kollektiivisen tietämyksen muodostamista otollistavalle lavetille.

Miellän tämän tyyppisen yhteiskehittämisen lavetin oppimisen Reikäleipä-malliin, mutta osaamiseni ei ole kohdistunut innovaatio- tai tietämyksen muodostusprosessien tarkasteluun analyyttisesti ja tutkimuksellisesti. Tästä syystä en osaa eritellä näitä toisiaan vasten tarkemmin. Pohdin kuitenkin mielessäni, miten otollistamisen ja lavetin ajatus olisi hahmotettavissa mallia vasten.

Kuva 26. Missä ollaan ja mitä tapahtuu, ihmettelyä Reikeleipä-mallia vasten

Tietämyspohjana lavetilla oli osallistujakokoonpanon mahdollistamana sekä HR:n edustajien että palvelujen asiakasrajapinnan näkykykyisyys tulevaisuuden skenaarioista ja niiden asettamista tarveoletuksista.

Rekrymuotoiluwörkkiksen toisessa slotissa näytin videoesimerkin ryhmämuotoisesta taideperustaisesta rekrywörkkiksestä, purin videon

taustatilanteen ja jaoin osallistujille kokemuksiani siitä, millaista tietoa olen saanut esiin käytettyäni erilaisia taiteen toiminnan logiikkaa hyödyntäviä ryhmämuotoisia yhteiskehittämis-, ideointi-, palautteenanto-, tai luovia työskentelymuotoja rekryprosessissa ja kuinka tieto poikkeaa paperilta luettavasta ja perinteisestä haastattelutiedosta. Tällainen tilanteisuudesta muodostettava tieto on tulkinnanvaraista, kuviteltua, joten se edellyttää myös rekrystä vastaavalta toisenlaista työotetta. Rekrytoijalla tarvitsee olla ensin vähän mahdollisia esiintymis- ja fasilitointitaitoja, joka sisältää reflektoivaa ymmärrystä oman toiminnan vaikutuksesta tilanteen kehittymiseen, uskallusta luoda luottamuksellista ilmapiiriä omalla tulkintojen ja palautteenannon läpinäkyvyydellä tai muita tämän tyyppisiä taitoja ja yksilöllisiä *osaamisarvoja.*

Kuva 27. Työskentelykysymysten yhteinen purku ja arviointi, sekä keskinäinen näkemystely

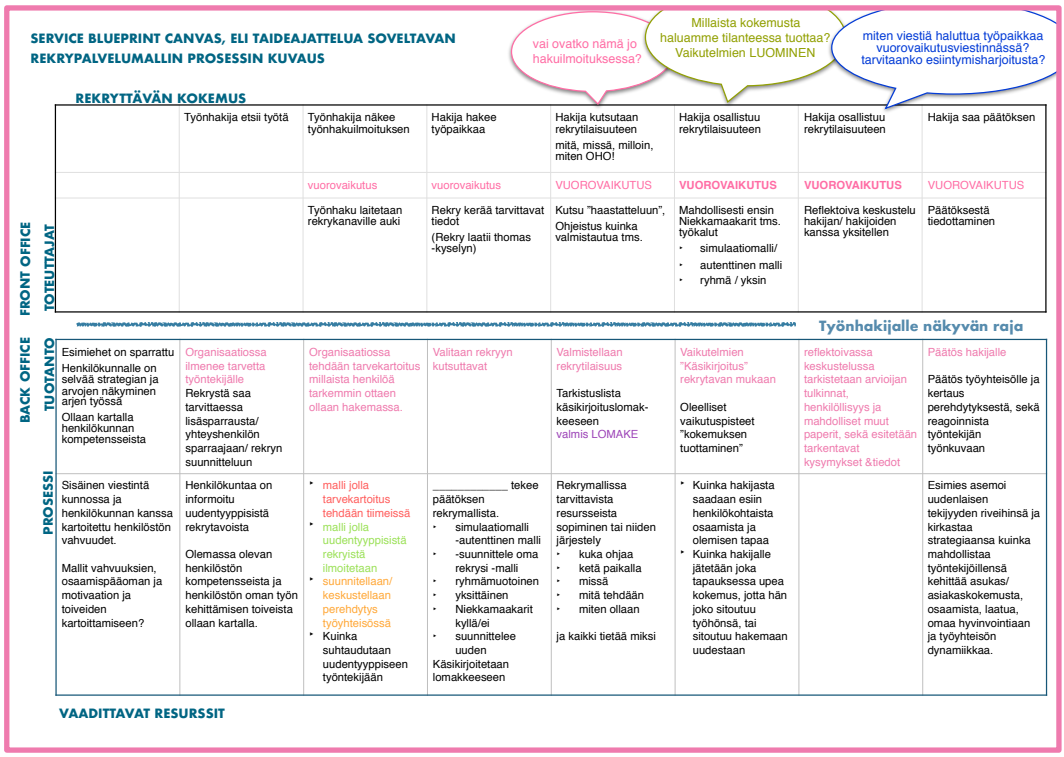
Kolmannessa slotissa käytimme visuaalisina syötteinä mustavalkoisia monitulkintaisia hahmopiirroskuvia, joista ryhmät valitsivat kaksi hahmoa joille he keksivät tarvenäkyjä täyttäviä ominaisuuksia. Tämän jälkeen ideoimme mahdottoman mahtavia keinoja, joilla hahmojen osaamista voitaisiin testata tai tunnistaa rekrytilanteissa. Organisaatiossa on jo käytössä perinteisiä rekryn tukena käytettäviä testejä, joten pyrimme liikkumaan siellä mistä emme ole ennen kuulleet. Ideoista nousi esiin kaksi suuntaa: autenttiset mallit ja simulaatiomallit. Näiden jatkokehittäminen asetettiin seuraavan työpajan työskentelykysymykseksi.

Ensimmäisestä rekrymuotoiluwörkkiksestä lähti heti Niekkamaakarikortit työhaastattelutilanteessa kokeiltaviksi. Toimivaksi työkaluksi osoittautuneita kortteja käytetään edelleen kuntoutuksen tulosalueella työhaastatteluissa ja työkalu on otettu käyttöön myös toisella kuntoutussairaalan osastolla.

Toisessa rekrymuotoiluwörkkiksessä lähdimme Mitäs sulle tehtäisiin -mallin avulla käsikirjoittamaan mahdollisia simulaatio- ja autenttisia esimerkkimalleja. Mitäs sulle tehtäisiin? -malli on yksinkertainen konseptointiluonnostelun ”nelikenttä”-työkalu, joka ei kuitenkaan ole nelikentän näköinen. Työkalulla määritellään ensin ihminen tai asiakasryhmä, jolle jotakin tehdään. Asiakkaasta edetään tehtävään, sisältäen tehtävän motiivit ja tavoitteet. Tämän jälkeen hahmotellaan mitä tehtävän toteuttaminen edellyttää toteuttajalta. Sen jälkeen stepataan etapit missä ajassa konsepti saadaan kokeiluun ja kuinka kauan se vie toiminnassa aikaa. Työskentelyn tavoitteena oli, että osallistujat paitsi tuottaisivat simulaatio- ja autenttisen mallien aihiot ja hahmottaisivat mitä ne todellisuudessa toteuttajiltaan vaatisivat, saisin myös itse sessiosta selville rakenteen jolla toimialueitten edustajat hahmottavat prosessien mallinnuksen ja näkisin minkä mittakaavan rekrymallit voisivat olla mahdollisia todellisuudessa. Taidelähtöisen kehittämisen kehyksessä pohdimme tilanteiden draaman kaarta ja tekijöitä, joilla siihen voi vaikuttaa. Käsittelimme myös eettistä puolta simulaatio- ja autenttisten mallien fasilitoinnissa sekä tämän tyyppisten luotujen kokemuksellisten tilanteiden sulkemista. Puhututtava aihe oli lisäksi uusinnosten differoitumisen haaste käytännön toimintatavoiksi. Loimme koodit *lahjan antaminen* ja *myönteinen kateus*. Tahdoimme lanseerata konseptin tavalla, jossa on lahjansaamisen tuntu. Sitä tarvittaisiin muotoutumisvaihettaan elävässä organisaatiossa.

Session tulokset esitettiin muille vapaasti valitussa muodossa, joten näimme myös teatterillisen presentaation. Presentaatioharjoituksen ajattelin harjoittavan osallistujia menetelmäkäytänteiden lanseeraukseen workshop-muodossa isolle porukalle, jossa edelleen kokemuksellisin keinoin ja toisintekemisen tavoin siirrettäisiin valmiutta toisenlaisen

tekemisen omaksumiseen myös rekryjen toteuttajille. Draaman menetelmää käytetään simulaatiomenetelmien ideointiin ja ideoista käsikirjoittamiseen. Myös vuorovaikutteisten palvelujen muotoiluprosessien prototypiointivaiheessa, jotka puretaan ja arvioidaan keskustellen, voidaan käyttää draamaa (Vaahtojärvi 2016, s. 139-240, 147 ja 149) Kaikki osallistujat saivat workshopin jälkeen valita kiiltokuvat.



Kuva 28. Blueprint rekryprosessista, jossa hyödynnetään taide-ajattelua rekrymenetelmässä osaamisen tunnistamiseksi

Kolmanteen rekrymuotoiluwörkkikseen olin valmistellut edellisen session kehittelyn tuotoksista Blueprint -mallin[3]. Blueprintia valmistellessani olin paikantanut prosessista monta vuotokohtaa, joihin meidän olisi tuotettava työkalut varsinaisten simulaatio- ja autenttisen rekrykäytäntö-mallien tueksi. Vuotoa oli sekä prosessin alku- että loppupäässä, jotka vaikuttavat eniten siihen, kuinka tiimeissä kyettäisiin hyödyntämään uudenlaista osaamista tai moniammatillisuuksia omassa osaorganisaatiossa. Kolmas sessio keskittyi näin ollen pelkästään kriittiseen prosessin tarkasteluun ja

[3] En avaa blueprint-mallia tässä, mutta siitä löytyy lisätietoa mm. kirjasta Palvelumuotoilu (Tuulaniemi 2016 , 212-216)

ratkaisujen miettimiseen millaisia välineitä vuotokohtien paikkaamiseen tulisi muotoilla.

Huomiomme kiinnittyi esimerkiksi siihen, että kaikissa toimialan toimipisteissä ei välttämättä ole olemassa kokonaiskäsitystä tämän hetkisestäkään henkilökunnan kokonaispotentiaalista, eikä työmuotoja kuinka ottaa olemassa jo olevaakin erityisosaamista käyttöön. Esimiehillä tulisi olla riittävästi valmiutta muokata tiimien osaamispainopisteiden jakautumista ja kohdistusta.

Puhtaaksikirjoitettuna työkalupaketista muotoutuu sisällöltään seuraavan lainen:

- Tapa, jolla tiimin esimies saa koottua työyhteisön ammatinylisen osaamisen ja halukkuuden työn painopisteistämiseen.
- Tarvekartoituksen työkalu käytettäväksi työyhteisön kanssa yhdessä
- Esimerkkimalli, jolla uudentyyppisistä rekryistä ilmoitetaan
- Varsinaiset simulaatiomalli ja autenttinen malli -esimerkit, sekä esimerkkikäsikirjoituksia niiden toteuttamiseksi
- Tarkistuslista rekrymallissa tarvittavista resursseista ja työnjakoon
- Uuden työntekijän perehdyttämismalli, jotta toisenlainen työala integroituu työyhteisöön ja vuorovaikutus toimii
- Esimiehen valmiudet tukea ja seurata tiimin oppimista ja kasvua muutoksen jälkeen.

Neljännessä sessiossa suunnittelimme kahta workshopia ja teimme työnjakoa. Ensimmäisessä osallistetaan osa esimiehistä ideoimaan ja testaamaan tähän saakka kehitettyjä tuloksia ja työtapoja ja rekrymuotoilutiimiläiset pääsisivät kartuttamaan rutiiniaan suuremman workshopin fasilitoimiseksi. Toisessa Megalomaanisessa Rekry-workshopissa esimiehet ja rekryistä vastaavat pääsevät neljässä kiertävässä slotissa kokeilemaan työnhakijan näkökulmasta simulaatiomalleja ja autenttista mallia, sekä rekryprosessissa käytettäviä työkaluja ja menetelmiä, jotka he saavat myös kirjallisena mukaansa.

4.3 Tiimityö?

Organisaatioilla, joilla on paljon organisaatiopääomaa, on Kaplan & Nortonin (2004) mukaan yhteinen käsitys organisaation visiosta, missiosta,

arvoista ja strategiasta, sekä voimakas johto. Tällainen organisaatio myös jakaa tietämystä organisaatiossa niin ylös ja alas kuin horisontaalisestikin. Strategiakartan avulla voidaan hahmottaa strategian vaatimat muutokset, jotka taasen määrittelevät ne uudet käyttäytymistavat ja arvot, joita henkilökunnalta edellytetään. Arvon tuottaminen niin asiakkaalle kuin fidusiaarisesti edellyttää keskittymistä asiakkaaseen, luovuutta ja innovatiivisuutta, sekä tuloksellisuutta. Strategian toteuttaminen taas edellyttää strategian ja arvojen ymmärtämistä, vastuullisuutta, avointa viestintää ja tiimityötä. Muutoksen prosessi tarkoittaa organisaatiopääoman näkökulmassa yhteyden luomista strategiasta organisaation kulttuuriin, johtajuuteen, kohdistamiseen ja tiimityöhön. Näissä keskitytään siihen, millä tavalla näitä olisi kannattavaa uudistaa, millaisia painopisteitä näille asetetaan ja kuinka näissä synnytettyä valmiutta kohdistetaan käytännön strategian toteuttamiseen arvon tuottamiseksi. (Kaplan & Norton 2004, 269-271).

Kaplan & Norton (2004, 292) esittävät strategisesti merkittävän tiedon ja tietämyksen liikuttamista strategiakarttamallissa mainituksi tiimityöksi. ”*Mikään muu omaisuus ei tarjoa organisaatiolle suurempaa potentiaalia kuin sen kaikkien työntekijöiden kollektiivinen tietämys”*. Uskomatonta kyllä, he kuitenkin määrittelevät tiedon luomiseksi sen, että määritellään sisällöt, jolla voi olla merkitystä organisaation muille osille, sekä sen, että ihmiset saadaan lähettämään relevantti tieto elektroniseen tietokantaan. Kulttuurin muutokseksi kutsutaan tässä yhteydessä sitä, että tietoa ei hamstrattaisi vaan näihin informaatiotietokantoihin olisi organisaation henkilöstöllä vapaa pääsy ja tieto olisi järjesteltyä, suodatettua, seulottua, ajantasaista ja hakukonein haettavaa sekä osittain tarjoiltua. Kaplan & Norton esittävät edelleen tiimityön haasteeksi sen, kuinka motivoida yksilöitä dokumentoimaan ideansa ja tietonsa ja jakamaan ne järjestelmän kautta muiden käyttöön.

Kohdistan vahvaa kritiikkiä Kaplan & Nortonin näkemykseen oppimisen ja kasvun näkökulman organisaatiopääomaan sisältyvää tiimityön käsitystä kohtaan. Tiimityö on tiimissä tehtävää työtä, ei tietokannan tietoliikennettä.

Minulle tiimityö tarkoittaa sitä, että teen työtäni ihmisten kanssa. Se tarkoittaa jaettua valtuutta ja siihen sisältyvää vastuuta. Tiimityön edellytys on alamaisuusasetelmien purkaminen ja työntekijöiden vapauttaminen työskentelemään ja toimimaan omaehtoisesti strategian toteuttamiseksi. Johtamisella tulee vaikuttaa siihen, että henkilökunta ymmärtää arvot ja strategian, ja tämän jälkeen valtuutusta saada käyttää taitoja ja tietoja mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti strategian toteuttamiseksi omassa työssään (Juuti 2016, 81-83). Tiimityö, jaettu vastuunkantaminen, mahdollistaa organisaatiotaiteilijalle sen, että ihmiset päästävät minut luokseen, eli tiedon ja tietämyksensä äärelle. Tiimityöhön osallistuminen tarkoittaa siis sellaista aikaa ja mentaalista tai fyysistä tilaa, jossa myös toinen voi olla minun tietämyksen äärellä ja jossa jaan ajatuksiani ja tuon näkyväksi tapojani toimia ja tehdä, jotta myös minä, näkemyksineni ja toimijuutena, altistuisin arvioinnille ja jotta työpanokseni voisi kohdistua tarkoituksenmukaisimmin. Valtuutus käyttää informaatiojärjestelmiä ei ole jaettua vastuunkantoa.

4.4 Lavetilla - asiakasarvon muodostaminen inhimillisellä pääomalla

Strategia ei ole määräys muuttua, vaan hyvä syy päästä kasvamaan ja oppimaan organisaation suunnan mukana. Jotain erityistä taiteen toiminnan logiikkaa soveltavassa yhdessä tekemisen tavassa on, kun henkilökuntakin saattaa tulla töihin kesken vuosilomaa tai suoraan yövuorosta.

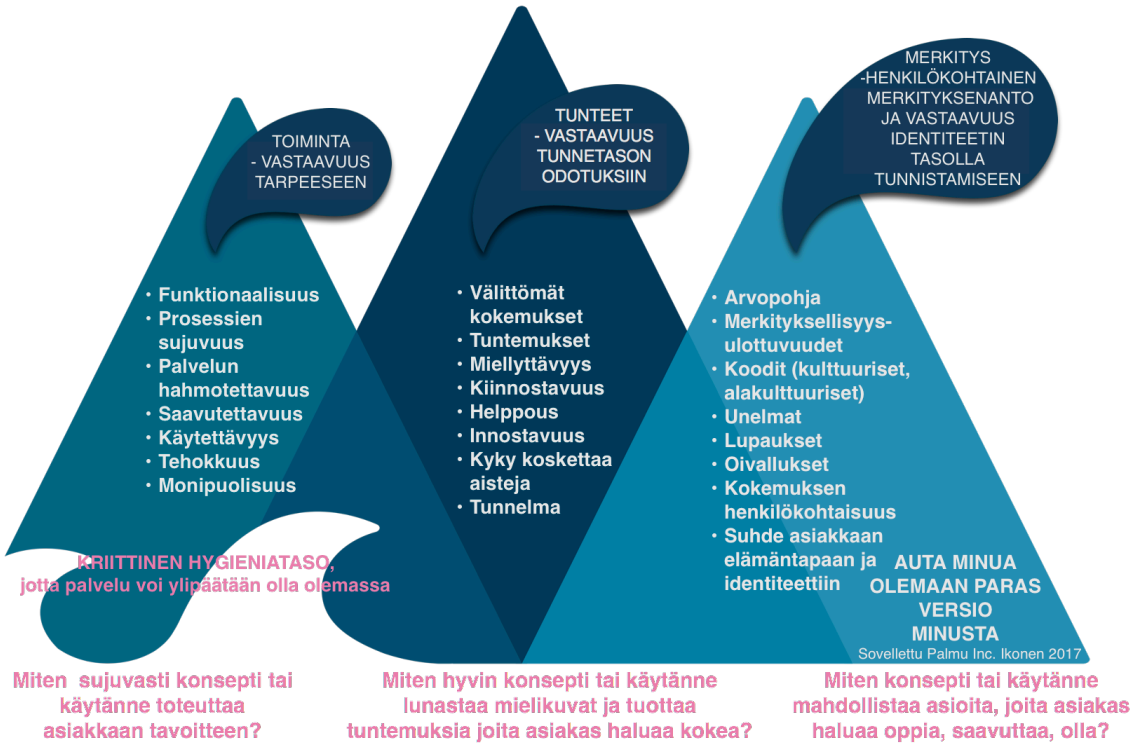
Organisaation kehittämistyöhön osallistuessani toiminnan muoto, syvyys ja merkityksellisyys on ollut vaihtelevaa. Toisinaan olen osallistunut tavallistamalla toisenlaista ryhmädialogia, ehdotellen *ehkiä*, sanallistamalla vaikutelmia tai kyselemällä, jotta kuulisimme itse, kuinka työstämme puhumme. Osallistumiseni on ollut harkitusti kriittisen tulokulman äänekästä roolia ja hiljaista visuaalisesti taltioivaa. Asemani määritellään kehittämisestä vastaavan kanssa aina tapauskohtaisesti. On myös projekteja, joissa vastaavaa henkilöä ei ole, vaan positio on yläjohdon valtuuttamana edistää jotakin, jonka katsotaan olevan kokeilun arvoista.

Ehdotuksiin ei ole sanottu ei. Ehdotukset voivat tulla yhtä lailla minulta kuin muilta työntekijöiltä. Organisaatiotaiteilijan työnkuvaan on sisällytetty myös taiteellisia interventioita, wörkkiksiä, lavetteja, joihin suunnittelen kehittämistyössä käytettävät menetelmät, tuon työkalut, sparraan tavat, muotoilen tunnelman ja avaan motiiveja, teoriaa ja mahdollisesti jatkokäyttöohjeet. Lavetitkin sidostetaan strategianäkökulmaan ja paikannetaan mihin siellä. Jos Sohvan vieressä ei olekaan lappua: tämä on teos", niin työpajoissa tarpeen mukaan nimeän ja myös perustelen käytetyt menetelmät.

Uudennokset, tai jos sanasta tykkää niin innovaatiot, jollaiseksi sote-palvelujen hyvinvoinnin tuottamisen vitaminisoiminen taidetta toimintakulttuureihin lisäämällä laskettakoon, leviävät sosiaalisen systeemien jäsenille juoksuttamalla. Diffuusioprosessi nielee aikaa. Uudennokset eivät kytkeydy hetkessä arkikäytännöllisiksi ratkaisuiksi valmiina annettuinakaan, ei edes silloin, vaikka ne tarjoaisivat selviä ja välittömiä etuja ja hyötyjä. Organisaation yhteistoiminnallisella ja kokemuksellisella arvonluontiprosessin jaetulla johtamisella, sekä taiteen toimintalogiikkaa hyödyntämällä, voidaan leviämistä ja omaksumista kuitenkin lietsoa. Kun taiteen toiminnan logiikka on vapaassa käytössä organisaation arjen omissa prosesseissa, eikä selostuksina sähköisissä tietojärjestelmissä tai tapahtuvana tuolla jossain kaukaisessa asiakaskokemuksessa, syntyy yhdessä henkilöstöjen kanssa käytännön toiminnasta tarkentuneita ehdotelmia myös siihen, kuinka ja missä kaikkialla taidetta tai taide-ajattelua voitaisiin totta tosiaankin käyttää. Ja näin teemme, me olemme kokeilleet.

Yleisin tässä ajassa, ja tärkein sosiaali- ja terveysaloilla, on kulttuurinvaihdos tuotanto- ja palvelulogiikasta syvälliseen asiakaslähtöiseen ajatteluun. Ensisijaisena täytyy oppia arvioimaan arvon muodostumista asiakkaan kokemusmaailmassa. Asiakaslähtöisessä ajattelussa arvo syntyy vastaanottajan merkityksenannon kautta, aivan kuten esteettinen kokemus muodostuu analogiassa teoksen ja vastaanottajan välillä. Merkityksenannon taustalla on kyse vaikutelmista, mielikuvista ja henkilökohtaisesta identiteetin tasolla tunnistamisesta.

Samalla tavalla kuten esteettisenkin arvostelman syntymiseen vaikuttaa merkittävästi vastaanottajan ”eletty tieto”; kuvittelukyvyn liikuttelema affektiivinen tieto, mutta myös analyyttinen tieto, vaikuttaa samankaltainen eletty tieto asiakkaan kokemukseen siitä hoidosta tai palvelusta, jota hän saa.



Kuva. 29 Asiakasarvon muodostumisen malli – sovellettu Palmu Inc.:n arvopyramidimallista

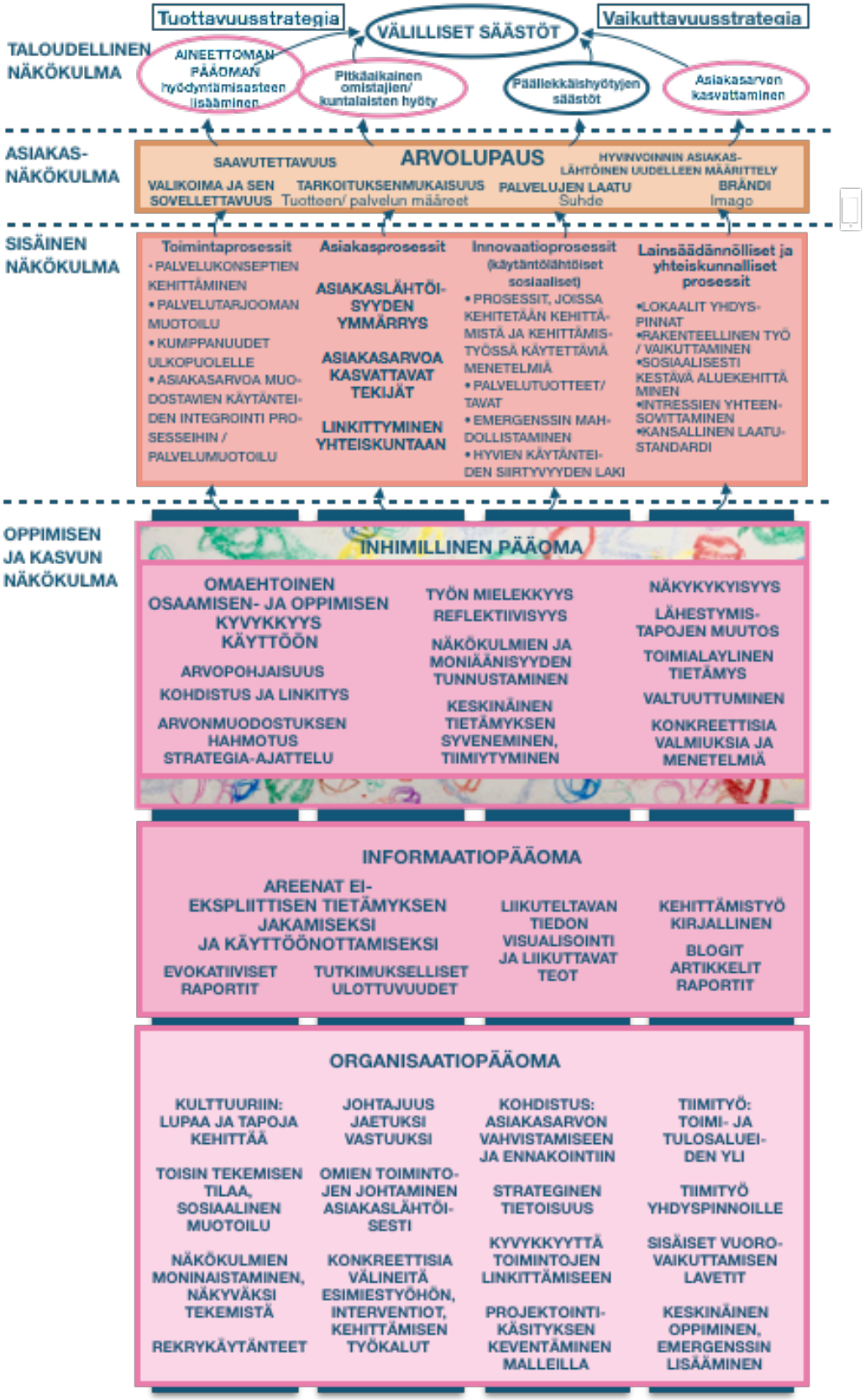
Taide instrumenttina voidaan luoda tilanteeseen tai tilanteesta talteen vaikutelmaa esteettisesti koettavaksi. Vaikutelma syntyy välitöntä kokemusta pitkin vaistomaisena käsittämisenä. Esteettinen kokemus, kun käsiteltäville asioille annetaan tai on annettu aistittavaa muotoa, ei ole typistettävissä vain elämykseksi. Esteettinen kokeminen on aistittavan kokemisen tulkintaa ja tunnistamista, jossa merkityksellistämistä ja arvottamista tapahtuu. Se on itsessään läsnäoloa ja osallistumista. Taide on tila, teko ja muoto, jota vasten ihminen voi tunnistaa oman elämänsä, ajattelunsa ja tunteiston merkityksiä. Asiakasarvo muodostuu osaltaan samalla alueella kuin esteettinen kokeminen. Kyky antaa merkityksiä ja reflektoida niitä on yksilöllistä, mutta arvon luomista ja vastaanottamista

voi harjaannuttaa. Esteettistä luomista arjen työssä voi olla koskettaminen, katse, kehon liikkeet, vaatteet joissa tulen luo, äänensävyt, taito sanoa, tavassa lähteä ja palata. Vaihtoehtoja on mittaamattomasti.

4.5 Integraation toiminnallinen ja kokemuksellinen sisältö

Organisaatio, joka koostuu viidestä toimialasta tulosalueineen ja yli 7000 työntekijän henkilöstöstruktuurista, ryhmittyy erilaisten osa-alueiden ympärille muodostaen erillisiä erikoistumisalueita. Vertailukohteinaan nämä toimialueet pitävät oman alansa ammatillisia malleja ja pyrkivät ylivertaisuuteen omalla alueellaan. Arvoa tuottaakseen organisaation aineettoman pääoman tulisi erikoistumisen sijasta linkittyä yhteiseen strategiaan organisaationa muutosvaikuttajana ja toimialojen ja tulosalueitten löytää kiinnikekohdat integroitua toisiinsa käytännössä. Olen pyrkinyt liikuttamaan tietämystä ja kuljettamaan toisaalla kokeiltua taas toiselle toimialalle ja toimialojen väleillä eri tulosalueilla. On selvää, että työni jää organisaatiokokonaisuudessa näkymättömäksi. Uskon, että työ jättää silti jälkiä.

Edellä olen kuvannut joitain työni paikkoja ja polyprojektoitumisen tapaa osaksi organisaation omia prosesseja. Organisaatiotaiteilijana olen juoksuttunut yläjohdon, tulosaluejohdon, palvelujen johdon ja päälliköiden sekä palveluesimiesten ja työntekijöiden tasoilla ja yhteisöntaiteilijoiden kautta myös asiakastyössä. Asiat ja aiheet ovat läpileikanneet myös horisontaalisesti ikääntyneiden palvelujen ja perhe- ja sosiaalipalvelujen tulosalueita. Olen organisaatiotaiteilijana muodostanut ja ylläpitänyt vuorovaikutuskumppanuuksia ja toiminnallisia kumppanuuksia sekä tutkimuskentälle, että kolmannen sektorin sekä kunnan toimijoihin. Yhteistyöllä on hyvät edellytykset jatkua organisaatiossa tästä eteenkin päin. Toiminta ei ole ollut joukkoistettua, vaan orgaanista ja maalaavaa yhteen hakeutumista. Organisaatiotaiteilijan toimijuutta ja toiminnan alueita tai suuntia ei ole ohjannut strategiakartan syy-seuraus kuvaukset, vaan taiteen toiminnan logiikka.



Kuva 30. Organisaationtaiteilija organisaation aineettomana pääomana ja työalueiden asemoituminen eri näkökulmiin strategiakartasto -mallia mukaillen

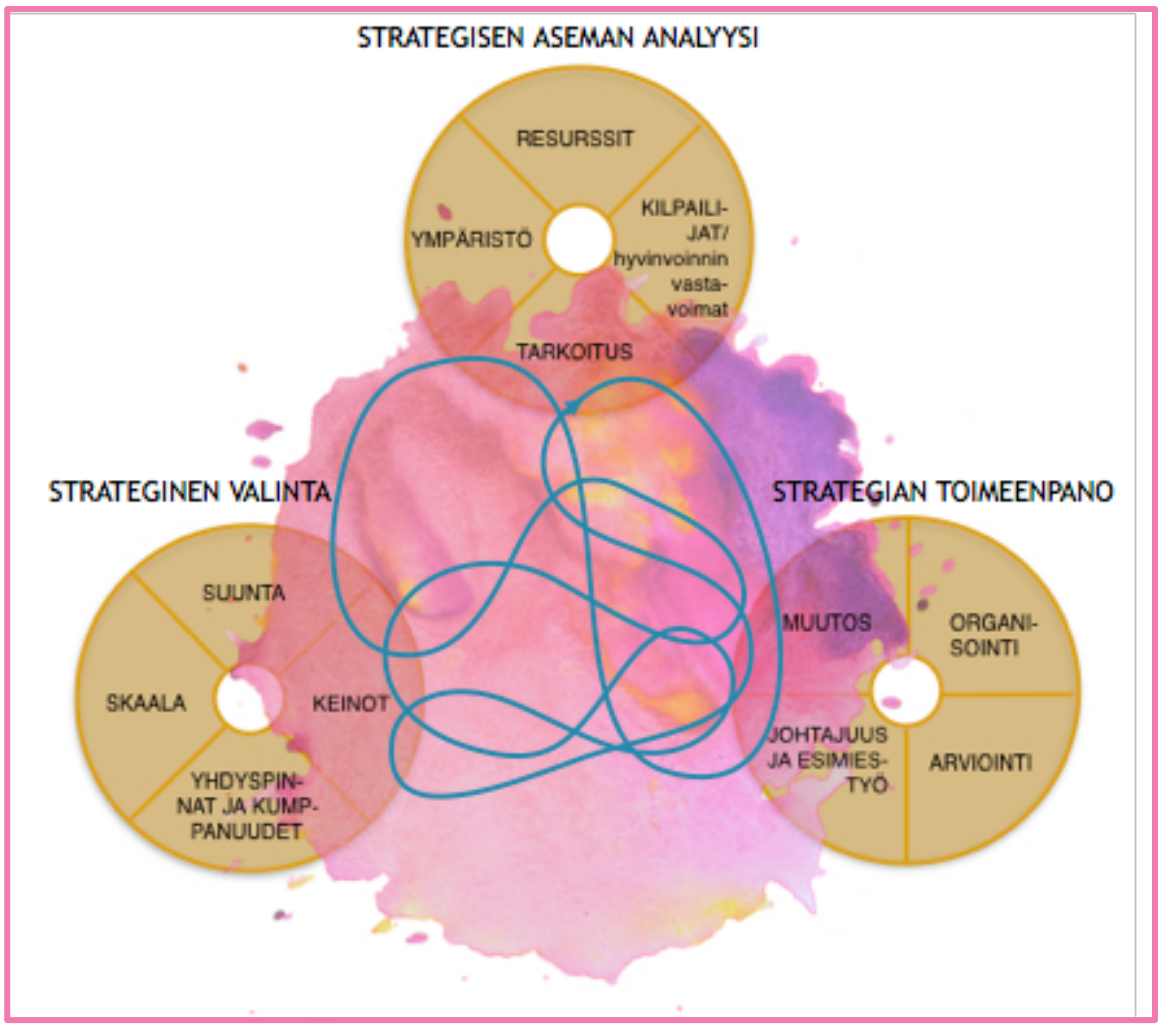
Organisaatiotaiteilijan työskennellessä rakenteissa yhdessä henkilöstön kanssa luomme alojen välisellä yhdyspinta-alalla yhteistä uutta ymmärrystä siitä, millä tavalla taide, taide-ajatteluna tai muodon ottaneena adaptoituu kontekstiinsa. Kun käytännössä toteamme mitä tekemistä ja sidoksia taide-ajattelulla on kehittämiseen, toisin tekemiseen tai uudennoksiin, motivaatioon tai jakamiseen, käsitämme tunnuntasolla avaavasti myös taiteen tulosta palvelujen käyttämisen tai tuottamisen mielekkyyteen, palvelujen perille saattumiseen, sekä asiakasarvon muodostumiseen.

Käytännön tasolla henkilöstön kanssa yhdessä toimiessamme tuotamme organisaatiolle aineetonta arvoa, toimintakulttuuria, näkykykyä, luovaa ehdottelevaa yhteistä osaamista ja kieltä jolla siitä puhua, tuottaaksemme hyvinvointia, eli arvoa asiakkaille. Organisaatiotaiteilijan työ ei ole ongelmakeskeistä ratkaisemista, vaan yhdessä luomista, yhdistelyä, sommittelua ja jäljen jättämistä. Taiteilemme siis yleistettävimpiä ja käytännössä kokeiltuja vastauksia taiteen soveltuvuudesta sote-alalle.

Olemme erilaisissa henkilöstökokoonpanoissa muutamia esimerkkejä nimetäkseni taiteiltu tarvekartoittamista, innovoitu rekryä, fasilitoitu tuotekehittäjien työtä, tulkittu kuvaa, jäsennelty monikanavaista viestintää hallituksi alabrändiksi, liippailtu työhyvinvointia, kilistelty strategiankirkastusjuhlassa kuoharilla asiakasnäkökulman oikeutta, tutkailtu johtajien kanssa taiteen toiminnan logiikan hyödyntämistä johtajuuden kehittämisessä, visioitu ja nivottu arvopohjaan, ristiin pöllytetty tutkimuskentälle, viety amorinnuolitavoitteita toimintaan, analysoitu toimintaympäristön muutosvaikuttimia ja silloitettu näkemystä takaisin palvelun tavoitteisiin, sivelty palvelulupauksille aistittavaa viestiä, muotoiltu sosiaalisesti, kiinnitetty palvelutyyliin, asuinaluekehitelty, otettu kantaa, maalailtu skenaarioita, käsikirjoitettu, tarinoitu, häkellytetty, laadittu lomake kaikkeen ja ehkä ihan vähän myös ärsytetty.

5 TUTKAILU JA KOMPOSITIO

Olen aiemmissa kappaleissa luonnostellut esiin taustaa siitä millaisessa kontekstien, käsitteistöjen, käsitysten runsaudessa organisaatiotaiteilijuus toimijuutena on muodostunut, kuinka työni on artropologista tutkailemista ja kuinka vien työni tavoitteita toteutuksiin osana organisaation yhteisiä tavoitteita. Olen myös taustoittanut erilaisia lähestymistapoja luotsata muutosta ja suhtautua tiedon käsitteeseen, jolla voisi olla organisaation uudistumisen kannalta merkitystä. Tutkailen tässä kappaleessa vielä kompositioon itse kehittämistyön prosessia.



Kuva 31. Organisaatiotaiteilijan toimijuus strategiatyön jatkuvan prosessin mallissa. Mukaelma Vuorisen (2014) mukaelmasta Johnson, Whittington & Scholes (2011)

5.1 Strateginen taiteilu - sosiaalinen muotoilu

Artropologinen tutkaelmani on tuottanut suoraan kehittämistyöhön liukuvaa reagoivaa toimintaa polyprojektoituneena organisaation omiin prosesseihin sekä ankkuroidakseen taidetta sosiaali- ja terveysalojen palvelujen suunnitteluun ja tuottamiseen taiteen hyvinvointivaikutusten vahvistamiseksi. Kirjallisessa muodossaan se tuottaa niin sote-sektorille kuin taiteen- ja muotoilun kentälle, sekä näiden välille muodostumassa olevalle uudelle yhteiselle ammatilliselle yhdyspinnalle taustoitettua ja järjesteltyä tietoa taiteen ja uudistavan muotoilun hyödyntämisestä sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnassa. Sosiaali- ja terveysaloilla käytetään jo jonkin verran ulkopuolelta hankittuna sekä kohdistettua uudistavaa muotoilua että lähinnä työhyvinvointiin ja työyhteisökehittämiseen kohdistuvia taiteellisia interventioita. Käsitykseni mukaan muotoilun ja taiteen lähestymis- ja toimintatapojen väliseen suhteeseen ja poikkeuksiin ei kuitenkaan eritellen olla juurikaan ainakaan Suomessa pureuduttu.

Olen lisäksi kokeillut taiteen toiminnan logiikalla ohjautuvaa olemista ja vastaanottamista, osaamisen ja tiedon muodostamisen otollistamista, näiden kohdistamista muutos- ja innovaatiotoimintaan liittyvänä kokemuksellisen implementoinnin menetelmänä ja paikantanut tätä hahmotteluani vasten strategista-ajattelua, jonka olen taustoittanut perinteisemmällä näkemyksellä muutos-, tieto/tietämys- ja strategisen kehittämisen johtamisesta. Organisaatiotaiteilijan toimijuus on muodostunut sisältämään luontevalta tuntuvalla tavalla yhtä lailla taideperustaisia menetelmiä ja lähestymistapoja kuin uudistavan muotoilun työkaluja ja jäsentelymalleja.

Kehittämistyöni organisaatiossa ei ole perustunut ainoastaan hankesuunnitelman pyörittelyyn. Olen kokeillut kuinka taiteilija voi strategisesti taiteilla ja sosiaalisesti muotoilla. Molemmat onnistuvat. Määrittelen siis, että organisaatiotaiteilija -toimijuudelta voisi edellyttää työn kiinnittymistä organisaation perustaan tai perustoimintaan, jos ajatellaan, että taiteilija ja taide olisi tulevaisuudessa sote-sektorin

peruspalvelu, eikä että sillä olisi lähinnä elämys-, viihde-, vaihtelu-, ja/ tai koristearvo. Tämä tarkoittaa, että myös taiteilijalle on jätettävä liikkumavaraa taiteilijana, muuten organisaatio saa jotakin muuta, esimerkiksi hyvän ovistopparin. Toivottaisin organisaatioiden hallintoihin tervetulleiksi myös taiteilijoita vapaina taiteilijoina. Osaan aavistaa, että siitä syntyisi jotakin josta syntyisi taas jotakin.

5.2 Aineistosta ja prosessoinnista

Olen taustaltani taiteilija, mistä ei varmasti ole jäänyt lukijalle epäilyksen sijaa. Aloittaessani muotoilun ja media-alan uudistavan osaamisen kehittämistyön asetin artropologisen tutkailemisen käsitteen ennakko-oletuksena autoetnografisen tutkimusotteen lähettyville, reagoivaksi ja reflektiiviseksi menetelmäksi, jossa lisäisin ja laventaisin osaamistani ja toimijuuttani, enkä niinkään vaihtaisi sitä. Tahdoin välttää tutkimusotteista kehittäjä-asennetta, jossa omaksuisin jonkin valmiin prosessimallin, jonka suorittaisin. Tahdoin yrittää pääsisinkö minkäänlaiseen vakuuttavuuteen toista reittiä pitkin.

Tahdoin ensimmäiseksi hahmottaa, millaisia toimintamuotoja ylipäätään vasta muodostettu organisaatio mahdollistaisi. Tahdoin myös katsoa läpi hybridisellä työnkuvalla toteutettavaa kehittämistyötä ja kyetä löytämään tavat avata organisaatiotaiteilijuutta sellaisena kuin se itselleni näyttäytyy. Kolmanneksi tahdoin kokeilla, kiinnittyykö kehittämistyössä eteneminen, eli toisin tekemisen tapojen omaksuminen tai niille tilan suominen, ekspliittisellä tiedolla perustelemiseen tottuneisiin lähestymistapoihin ja olisiko organisaatiossa tilausta ja tilaa tekijyyteen ja toisenlaiseen tietämykseen perustuville lähestymistavoille, taiteen toiminnan logiikalle ja uudistavalle muotoilulle.

Kehittämistyöni tutkimuksellisen osuuden metodologisena tavoitteena ei ole ollut täyttää akateemisia kriteereitä vaan olen pyrkinyt tuomaan esille sellaista, joka osaltaan toimittaisi edelleen eteenpäin käytäntöihin kiinnittyvää arvonluontiprosessia asiakasarvon kasvattamiseksi eli hyvinvoinnin lisäämiseksi. Tämä tuottaisi toimintani muotoista

kokemuksellista tietoa, jota olisi myöhemmin mahdollista asettaa viisaampien toimesta arvioitavaksi teoreettisissa viitekehyksissä. Lisäksi myös taiteen toiminnan logiikan kontekstissa pidin tärkeänä säilyttää suuntautumisen ja ohjautuvuuden tasolla taiteellista vapautta kehittäjänroolissa ja käsitteiden määrittelijänä

Määrittelin kehittämistyöni alussa artropologisen tutkailevuuden asettuvan metodologisesti väljästi käsitetyn omakohtaisuuden, narratiivisen- ja toimintatutkimuksen solmuun, mahdollisuuksien syheröä tarkastelevana. Kehittämistyön edetessä käsitin, että artropologinen tutkaileminen saattaisi olla lähellä myös konstruktiivista lähestymistapaa, jonka juuret ovat toimintatutkimuksessa. Siinä lähestymistapa on systeeminen ja konstruktiivinen ja näkökulma tutkimustoimintaan prosessikonsultointi ja tutkimusavusteinen kehittäminen. Tutkimuksen päätavoitteena tieteellisessä konstruktiivisessa tutkimuksessa on uusien ratkaisujen ja uuden tiedon kokeileminen. Kuten konstruktiivisessa tutkimuksessa, myös taiteen toiminnan logiikkaa ohjailevassa kehittämistyössäni lähestymistapa informaation hankintaan on niin sanotut muutoskokeet ja kehitystoimet ja tutkimusmetodit ovat osallistumismenetelmiä, konstruktiivisia menetelmiä ja havainnointia. Kuten todettua, oma tutkimuksellisen kehittämisen prosessi kuitenkin lähtee jo ensimmäisessä vaiheessa poikkeamaan; en suostu asettamaan organisaatioon ongelmaa, eikä varsinaista kehittämiskohdetta rajata, haluan vaan, että maailma olisi vähän parempi paikka elää ja olla. Lähestymistapani havainnointiin ei ole tutkimuksellinen, vaan antautuva, subjektiivinen ja vuorovaikuttuva, eikä sen tehtävä ole tarkastelu ja toteaminen, vaan toimintaan ohjautuminen. Kehittäminen on minulle näin ennemminkin mukana luomista, jotta organisaatio olisi tulevaisuudessa se, joksi se aikoo itsensä tehdä olemaan. Minä olen saanut kehittyä sen mukana.

Lähestymistavoillani ja interventioilla on kuitenkin jonkinlaista tarttumapintaa konstruktiiviseen tutkimukselliseen kehittämiseen ja soveltavan organisaatiotutkimuksen paradokseihin ja reflektiiviseen interventioon (Koivisto 2007), mutta en osaa asemoida toimintaani näihin järjestelmiin, koska en ole elänyt teoreettista kehystystä reflektiivisesti

itselleni todeksi ja osaksi käsittämistäni. Tunnistan toimijuudessani yhtäläisyyttä esimerkiksi uuteen suunnittelutieteelliseen lähestymistapaan Design², jonka yhteiskehittämisen ja yhteisinnovoinnin projektit voivat ulottua strategiasta ja sisäisistä toimintatavoista aina verkostojen ja yhteisöjen kehittämiseen käytännön toimijoiden, tutkijoiden ja kehittäjien yhteistyönä. Näissä hyödynnetään reflektiivisesti uudemman johtamis-, organisaatio- ja liiketoimintatutkimuksen konsepteja ja metodeja ja kehitetään toimintakäytänteitä ja uudelleenmuotoilua (redesign). Design² lähestymistapaa voisi Koiviston (2017) mukaan kutsua toimintatutkimukselliseksi tai konstruktiivis-kriittiseksi lähestymistavaksi, reflektiivisen intervention lähestymistavaksi, uudentyyppiseksi organisaation kehittämisen tai kollaboratiivisen johtamistutkimuksen lähestymistavaksi tai ”tutkimusavusteisen kehittämisen” lähestymistavaksi. Mutta myös Koivisto päätyy sitoutumaan oman uuden suunnittelutieteellisen lähestymistavan kehittämiseen ottaen eron luonnontieteellisen tutkimuksen lähestymistapoihin. Ero on siinä, että luonnontieteelliset lähestymistavat tutkivat sitä mitä on, kun taas uusi suunnittelutieteellinen lähestymistapa tutkii sitä mitä ei vielä ole, eli myös mahdollisia maailmoja. (Koivisto 2017, 2)

Artropologinen tutkaileminen tarkastelee mahdollisuuksia ennemminkin uteliaana ja kokeilevana ja niihin välittömästi reagoivana naama edellä valitsematta suuntaansa ennalta asetettujen tutkimuskysymysten, kysymysten kyseenalaistamisen tai ongelmanratkaisupaineiden ahtauttamana. Kysymyksiä tulee ja menee, tärkeimmät niistä eivät ikinä asetu.

Näin artropologinen tutkaelma on siis tutkimustraditionaalisista piirteistöistään huolimatta ehkä lähimpänä fenomelogista analyysia. Sidostan artropologisen tutkailemisen toimintana uudistavan muotoilun tietoperustaan, muun muassa muotoilun tutkimuksen merkityksellistämisen käsitteeseen, jota Ilkka Kettunen (2013) on kuvannut väitöksessään Mielekkyyden muotoilu. Toimintani on ollut myös palvelumuotoilua, strategista muotoilua, brändien muotoilua, sosiaalista muotoilua ja tunnelmamuotoilua. Marjo Rantasen (2016) tunnelmamuotoilu

asettuu hyvin lähelle taiteellisten interventioiden tunnelman muotoilua ja olen usein käyttänyt Rantasen lähestymistapaa asiakasarvon muodostumisen ensiymmärryksen avaajana. En ole rajoittunut menetelmien suhteen, kun jotakin aletaan kehittämään, enkä kaihda keinoja, vaikka niillä olisikin englanninkielinen kumma *-design* päätteinen nimi.

Merkillepantavaa on ehkä myös se, että lähteissäni on vähäinen määrä relevanttia aineistoa taiteen toiminnan logiikasta, vaikka puhun siitä paljon. Tiedän siitä ja osasin käyttää sitä suvereenisti jo ennen artropologista tutkaelmaani. Logiikkani perusta on taiteilijan työssäni; kuvittelukyvyssä merkittävämpänä todellistumisen lähteenä; intersubjetiivisuuden käsityksessä, joka määrittelee minän ja toisen välisen suhteen konfliktiseksi kehäksi, jonka on mahdollista murtua autenttisesta olemisesta; kysymyksissä estetiikasta, jossa luominen on vetoomus ja kiitos. Ja omassa maalaamisessani, katseessa, kielessä ja eletyssä.

Pyrin artropologisella tutkaelmallani luomaan kuvaa siitä, mitä organisaatiotaiteilijan työ on ja kuinka taiteen toiminnan logiikalle ominainen yksilöllinen ja pitkälti toistamaton tekijyys sitä leimaa. Missä ja millä tavoin se tarttuu uudistavan muotoilun rajapintaan ja kykenee muotoiluajattelua ja menetelmiä hyödyntämään? Vastaus on: missä tahansa ja hyvin. Taiteella on sellainen ominaisuus, että se asettuu aina *jotakin* kontekstia vasten. Se on aina maailmassa.

Kehittämistyössäni ei ole selkeää tulosten analysoinnin valintaa. Kuitenkin jo kokoamani aineisto pohjautuu tekemiini valintoihin, jotka pohjautuvat samaan perustaan, kuin taiteen toiminnan logiikka *taiteen ehtoineen* toimintaani ohjaavana valintana. Tietyllä tapaa siis jo käsiin kokoontuva aineisto sellaisenaan on jonkin analysoinnin tulos, joka samalla kun tulee kuvatuksi, on keräämistä ja kuvailun yhteydessä tulkittua.

Olen ajatellut kirjoittamalla. Kirjoittamisessani on kaava, jolla hahmotan ylipäätään asioiden väliset suhteet, ja jälleen samalla tavalla kuten maalaan. Prosessin vaiheissa annan eri elementeille merkityksiä, teen

valintoja nostaa tärkeinä pitämäni sivujuonet osaksi tarinaa, sommittelen painoarvot ja tajuan dramaturgisen etenemisjärjestyksen siintokuvan, mutta on työlästä tuottaa arkeilla kerrostuksia sen tulla näkyviin. Näin saatan esiin yhden version kokonaiskuvasta, en kronologista, enkä todellakaan kokonaisuutta. Kirjoittajana olen syventänyt, tarkentanut ja karsinut niin sanottua kuvapinta-alaan soveltuvia elementtejä sen aineiston perusteella, jota olen kahlannut läpi vuoden ajan kehittämistyötä tehdessäni. Muotoutumattomia muistiinpanoja ja sanalistoja jäi tämän tekstin ulkopuolelle sivumäärältä arviolta noin kolmisen sataa. En ymmärrä niistä puoliakaan.

5.3 Organisaatiotaiteilijan hybridi-identiteetin muodostamisesta ja positioitumisesta

Taiteilija-kehittäjän ja uudistavan muotoilijan työotteeseen organisaatioiden kontekstissa sisältyy useita yhtäläisyyksiä. Niiden eroavaisuus tulee ilmi siinä, että ammattitaiteilijan lähtökohdasta kehittämiseen erikoistunut taiteilija tuo mukanaan yksilöllisen tekijästä riippuvan taiteen toiminnan logiikan, joka ei ole typistettävissä taiteellisen kehittämisen menetelmäksi. Kun taiteilija-kehittäjä ohjautuu taiteen toiminnan logiikan perustasta juontuvilla ehdoilla, ottaa prosessi toisen tyyppisen muodon, kuin uudistavassa muotoilussa tai kehittämisessä tavallisemmin mielletty prosessimalli.

Käsitteiden käyttämisessä eroavaisuus ilmenee sen myötä, millaisen lähestymistavan valitsee. Se, mikä muotoiluajattelussa on muotoilun menetelmä tai muotoilun lähestymistapa, ovat muotoilun menetelmät taiteilija-kehittäjälle sovellettavia ja taide-ajattelun jakamiseksi tai muuksi jalostamiseen käytettäviä työkaluja, joita käytetään esimerkiksi interventioiden suunnittelun ja juoksuttamisen struktuurisina apuvälineinä tai joilla abstraktilta ja kuvittelevalta tasolta tuodaan taide-ajattelua käsitettävämmin viestittävään muotoon, joka ei taiteilija-kehittäjälle täytä taideteoksen määritelmää. Taideteoksen määritelmä on tietysti hämärä. On hyvää ja huonoa taidetta, ja on taidetta, jonka merkityksellisyys jää

osallistujille arvoksi eikä siirry lopputulokseen. Taiteilija-kehittäjälle menetelmät ovat niitä, joita ammattitaiteilija luo ja muotoilee taiteellisesta työskentelystään, joka voi olla joko monimutkaista ja hyvin käsitteellistä ja abstraktia tai vaikkapa kehollista, välitöntä, nyt aistittavana koettavaa. Työkalu voi muuttua menetelmäksi tekemällä, luulen, aivan kuin menetelmä tarkentua työkaluksi.

Taiteilija, taiteilija-kehittäjänä tai immateriaalisen muotoilija rajanveto ei ole itselleni täysin selvää, vaan rajanvedoltaan ehdollista. En koe, että vaihtelisin työssäni eri rooleja, vaan ennemminkin oleilun ja osallistumisen tapoja, ajattelun kirjoa ja tietoa ja taitoja, jotka ovat vaatineet käytännössä oppimista, informaation kokemuksellista omaksumista ja monenlaisia erilaisia moniammatillisia konteksteja, jossa olen harjoitellut taitojen soveltamista erilaisiin tehtäviin ja tilanteisiin. Organisaatiotaiteilijan työnkuvaan sisältyvä hybridiammatillisuus on muotoutunut ajan kanssa, mutta on silti vielä aivan kesken.

Joku toinen organisaatiotaiteilija tai organisaatiomuotoilija olisi aivan toisenlainen. Tärkeimpänä pidänkin sitä, että ammatillinen hybridi-identiteetti perustuisi paitsi riittävään osaamiseen ja osaamattomuuksien hahmottamiseen, mutta etenkin käsitykseen todellisista kompetensseista toimia niissä muissa ammatillisissa konteksteissa, joihin taiteilija tai muotoilija työnsä liittää. Organisaatio voi olla rakastettava, mutta se on myös asiakas, eikä kummallekaan pidä antaa luulla itsestään liikoja. Taiteen ja muotoilun aloilla on tavallista, että työtilaisuuksien tai alan kehittymisen edistämiseksi esitetään yleisiä alaa koskevia referenssejä, rekonstruoidaan kieltä ja malleja toisilta aloilta, vaikka itsellä ei välttämättä olisi juurikaan käsitystä, miten taide tai muotoilu toimii jossakin tehtävässään, miten ja millä tavalla sitä käytettäisiin, eikä lainkaan tuntumaa, mitä alkuperäisyyden täyttävä työ tekijältään vaatii. Tästä syystä päädyin siihen, etten visualisoi strategiakarttoja organisaation näkyväksi haamustrategiaksi, sillä organisaation käytössä on toisenlaisella mallilla ja osaamisella luotu strategia, enkä välttämättä osaisi yhdistää mielekkäästi näitä toisiinsa. Kuvat ovat tallessa mielessäni. En myöskään vienyt reikäleipämallia pidemmälle ikään kuin väitteeksi, sillä en ole informaation,

oppimisen, enkä innovaatioiden asiantuntija. Vielä. Tietämykseni on vielä liian ohutta.

Samalla edellyttäisin myös organisaatioilta yleensä ottaen parempaa osaamista tunnistaa sitä osaamista mitä ovat tilaamassa. Taiteen, taide-ajattelun ja taiteilijan käyttämisessä organisaation tarkoituksiin ja strategian toteuttamiseen tulisi muistaa myös etiikka, samalla tavalla kuin taiteilijoilta ja muotoilijoilta edellytetään etiikan tajua asiakkaiden kohtaamisessa ja työyhteisöjen kehittämisessä. Tällä tarkoitan sitä, että organisaatiolla ei ole oikeutta rekuperoida taiteilijan työtä sellaisiin tarkoitusperiin, jotka ovat taiteilijan taiteilijana toimimisen ydintä vastaan. Jos taiteilija määrittelee työssään tärkeäksi alueeksi sosiaaliset kontekstit, joissa hän ajattelee voivansa vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin tai yhdenvertaisuuteen, itsemääräämisoikeuden toteutumiseen ja muiden ihmisarvojen toteutumiseen, on organisaation kannalta epäeettistä rekuperoida taiteellinen työ taiteilijan ymmärtämättä tai tietämättä sellaiseen tarkoitukseen, jota taiteilija ei voisi maailmankuvallisesti allekirjoittaa. On eri asia osallistua taiteellisella työllä luovan tasa-arvoiseen yhteiskunnan elinvoimaan, kuin sellaiseen eriarvoistavaan luovaan talouteen, jossa elinvoimalla tarkoitetaan ainoastaan taloudellisia mittareita ja nimellisellä taiteen käytöllä tahdotaan siistiä tätä kuvaa. Tämä koskettaa myös julkisia sektoreita. Organisaatiota jossa toimin organisaatiotaiteilijana, ei ole ollut esitetyn kaltaista ongelmaa.

Organisaatiotaiteilijan hybridi-identiteetin muodostamisesta ei voi irrottaa myöskään organisaatiotaiteilijan positioitumista henkilöstöarkkitehtuurissa. Taiteilijalla on yhteiskunnassa poikkeuksellisen vapaa liikkuvuus. Muotoilijat saattavat olla halutumpia, mutta muotoilijan ammatissa vaikuttavat toisenlaiset diskurssit kuin vapaan taiteilijan. Positioihin liittyy valtaa ja organisaation sisällä organisaatiotaiteilijan toimijuutta ja toimivuutta määrittävät paitsi hänen olemus, osaaminen, tietämys ja taidot, myös se, että taiteilijalla on mahdollisuus puhua ja toimia. Organisaatiotaiteilijana virallinen asemani yhteisössä olisi ollut projektipäällikkö, mutta päätimme jo työsuhteeni alkaessa, että tämä työsopimustitteli ei lue ovessani. Kehittämistyöni tavoite on ollut juurruttaa

taidetta ja taide-ajattelua toimialaylisesti ja organisaatiotaiteilijan titteli on paitsi jo itsessään taide-ajattelulle altistava, myös statukseton. Näin ollen positioni suhteessa organisaatioon eivät ole olleet staattisia, vaan hyvin tilannekohtaisia. Positio kehittämistoimintaan osallistumisessa on määritelty jokaisessa kohdassa erikseen ja mielestäni tällainen malli purkaa hierarkiaa. Kun organisaatiotaiteilija vastaa jostakin, mikä ei ole kenenkään toisen vastuulla, voidaan institutionaalisia valta-asetelmia sulkeistaa. Organisaatiotaiteilija voi olla myös johdon tai hallinnon väline tai henkilöstön keino toimittaa jotakin asiaa, jos siitä yhdessä sovitaan. Polyprojektoidessa taiteen käyttöä annetaan oikeuksia, mutta ei velvoitteina, vaan organisaatiotaiteilijalle annetaan velvoitteiden sijasta valtuutuksiin sisällyksellistä vastuuta. Vastuu siitä, onko taiteella jatkuvuutta ja implementoituuko käytänteet, ei välttämättä jakaannu. Tällä tavalla taiteen saavutettavuuden ja taiteen käytön lisääminen nähdään perustoimintaan suhteessa ylimääränä, lisäarvona, projektina, eikä peruspalveluna ja osana yhteiskunnan eri toimialoja ja elämää.

Viimeiseksi, mutta ensisijaisen tärkeänä, nostan esiin johtajuuden merkittävyyden. Johto antaa organisaatiotaiteilijan toiminnalle kehikon, sallii taiteilijan liikkuvuuden ja toiminnallisen filosofian sekä vakuuttaa tekemistäni. Taide-ajattelun takaaminen ja ylätason johtajuus raamittaa, mutta ei sanele eikä sälytä. Organisaatiotaiteilijan toimijuudessa ja toimivuudessa edellytettävä aines on näkemyksellisten johtajien ominaisuutta, eikä vain taiteilijan kompetenssia.

Kuten sitoutuneen taiteilijan ainoa tehtävä on siis vapauttaa vapautta ja kantaa siihen liittyvä vastuu, on myös sote-organisaatioiden ihmisillä sama tehtävä. Toistaen[4]: eettisyyteen ei riitä sanat ja se on muutakin kuin tietoa; se on armotonta ja vaateliasta ja hävittävää, mutta se on myös anteliaisuutta, pyyteetöntä, lahja, uhraus, juhlaa ja festivaalia.

---

[4] Ks. s. 29

LÄHTEET

Ahto, Ossi; Kahri Anja; Kahri Tuomas & Mäkinen, Marco 2016. Bulkista Brändiksi - käsikirjan kasvun ja kannattavuuteen. Jyväskylä: Docendo Oy

Eljala, Jokke & Luoto, Anne 2014. Muotoillen matkaan arvon luomisen maailmaan. (Toim.) Miettinen, Satu 2016. Muotoiluajattelu. 3-painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. Teknologiainfo Teknova Oy.

Haasio Ari & Vakkari Pertti 2017. Informaatiotutkimuksen perusteet. Viestintätieteiden Yliopistoverkoston oppimateriaalit [viitattu 27.12.2017] Saatavissa: https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Oppimateriaalit

Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus - Universal Declaration of Human Rights. [viitattu: 28.12.2017] http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=fin

Ikonen, Eili/ Miss Kompro 2006. Alienationialainen dividualismi, -eli eilivaltakunnan jaettu ykseys. Kuvataiteen koulutusohjelma AMK. Opinnäytetyön kirjallinen osuus. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu, Taide- ja muotoiluinstituutti.

Ikonen, Eili 2016. Muotokuvamaalaamisen metataidot työelämän kehittämisessä. (Toim.) Lehikoinen Kai, Pässilä Anne, Martin Mari ja Pulkki Maiju 2016. Taiteilija kehittäjänä - Taiteelliset interventiot työssä. KOKOS 1/2016. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jäppinen, Tuula & Sorsimo, Jussi 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. (Toim.) Miettinen, Satu 2016. Muotoiluajattelu. 3-painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. Teknologiainfo Teknova Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum

Kettunen, Ilkka, 2013. Mielekkyyden muotoilu – Autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista. Väitöskirja. Lapin yliopiston julkaisusarja/ Acta Universitatis Lapponiensis 268. Kuusamo: Aatepaja

Klemola, Katja; Uusi-Illikainen, Jussi & Askola, Tero 2014. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirja. Sisällöllinen toimitus Sitrassa: Haahkola, Kimmo & Illi, Marja. Helsinki: Sitra

Klockars, Kristian 2001. Sartren etiikka. Artikkeli. (Toim.) Heinämaa, Sara & Oksala, Johanna. Rakkaudesta toiseen –kirjoituksia vuosituhannen vaihteen etiikasta Tampere: Gaudeamus

Koivisto, Tapio 2007. Artikkeli. Soveltavan organisaatiotutkimuksen paradokseista reflektiiviseen interventioon. (Toim.) Ramstad, E. & Alasoini, T. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53. Helsinki: Työministeriö
Saatavilla: http://docplayer.fi/108175-Tyoelaman-tutkimusavusteinen-kehittaminen-suomessa-lahestymistapoja-menetelmia-kokemuksia-tulevaisuuden-haasteita.html

Koivisto, Tapio 2017. Uusi suunnittelutieteellinen lähestymistapa - Design^{2}. Artikkeli. Verkkojulkaisu: Systemics [viitattu 5.1.2018] https://systemics.fi/kirjasto/uusi-suunnittelutieteellinen-lahestymistapa-design2/

Kotter, John 2018. 8 step-process. [Viitattu 6.1.2018] https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/

Känsäkoski, Helena 2017. Informaatio-ja tietoprosessit tietojohtamisen viitekehyksenä terveydenhuollon organisaatioissa – kohti potilasarvon luomista. Artikkeli. Informaatiotutkimus, 36 Nro 1. Saatavissa: https://doi.org/10.23978/inf.63186

Melkas, Helinä & Uotila, Tuomo 2008. Tieto ja tietämys alueellisissa innovaatioverkostoissa: teoreettista pohdintaa. Artikkeli. (Toim.)

Harmaakorpi, Vesa & Melkas, Helinä. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT & Suomen Kuntaliitto. Verkkojulkaisu: ISBN978-952-231-887-3 PDF

Melkas, Helinä 3.6.2013 Näkymätön näkyväksi -demo. Presentaatiokalvot. LUT Lahti School of Innovation

Mellanen, Laura 2014 a. Evokatiivinen raportointi. (Toim.) Melkas, Helinä & Laakso, Hilkka. Tutkimus ja arki kohtaavat. Loppuraportti hankkeesta: Päijät-Häme maailman johtavaksi käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan alueeksi. Tutkimusraportit – Research Reports No. 29. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT Lahti School of Innovation

Mellanen, Laura 2014 b. Evokatiivinen raportointi. (Toim.) Koskela, Martikainen, Mellanen, Pekkola & Pässilä. Näköala keinusta - Perspektiivejä organisaation kehittämiseen. Loppuraportti hankkeista: Duiduilusta talousfaktaan - käytäntölähtöisen innovaatio- toiminnan vaikuttavuuden arviointi ja Taiteen reflektiiviset menetelmät käytäntölähtöisessä innovaatiotoiminnassa Tutkimusraportit – Research Reports No. 31 Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT Lahti School of Innovation.

Mellanen, Laura. Muistiinpanopaperit. Tulossa: pro gradu 2018. Aalto Yliopisto.

Miettinen, Satu (Toim.) 2016. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3-painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mäki, Teemu 2017. Taiteen tehtävä – esseitä. Helsinki: Into Kustannus Oy

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. Painos. Helsinki: Sanoma Pro

Pohjola, Juha 2003. Ilme. Visuaalisen identiteetin johtaminen. Helsinki: Inforviestintä

Purokuru, Vesa, 2016. Taiteen menetelmät tutkimuksessa ja kehittämisessä. (Toim.) Porokuru, Vesa & Huntus, Antti Humap Consultation Oy. Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa. Esiselvitys. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2016. Verkkojulkaisu.

Pässilä, Anne 2014. Tutkimusperustainen teatteri ja tiedon muotoutuminen organisaatiokontekstissa. (Toim.) Korhonen, Pekka & Airaksinen, Raija 2014. Hyvä hankaus 2.0. Julkaisija: Taideyliopisto Kokos-julkaisusarja 1/2014. Tallinna: Draamatyö

Pässilä, Anne 2016. Kehittäminen ja tutkimus taiteen toiminnan logiikalla. Artikkeli. (Toim.) Porokuru, Vesa, Huntus, Antti Humap Consultation Oy 2016. Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa. Esiselvitys. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2016. Verkkojulkaisu.

Pässilä, Anne & Ikonen, Eili 2017. Taiteen toiminnan logiikalla 88-91. Artikkeli. XAMK kehittää 8. Mikkeli: Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu

Rantanen, Marjo 2016. Tunnelmamuotoilu. Talentum pro, Helsinki

Saarinen, Esa 1983. Sartre. Pelon, inhon ja valinnan filosofia. Soundi-kirja 19. Tampere: Fanzine

Sartre, Jean-Paul 1967. Mitä kirjallisuus on? Suom. Pirkko Peltola ja Helvi Nurminen. Helsinki: Otava

Seppä, Anita 1998. Jean-Paul Sartren eettinen estetiikka –Sitoutunut taide ja toinen. (Toim.) Reiners,Ilona & Seppä, Anita. Etiikka ja estetiikka. Tampere: Gaudeamus

Seppä, Anita 2000. Jean-Paul Sartren kuvitteluteoria ja varhainen estetiikka. (Toim.) Haapala, Arto & Lehtinen, Markku. Elämys, taide, totuus –kirjoituksia fenomenologisesta estetiikasta. Helsinki: Yliopistopaino

Stenros, Anne 2016. Trumpettijoutsen - johtajuus muotoilussa ja muotoilu johtajuudessa. (Toim.) Miettinen, Satu 2016. Muotoiluajattelu. 3-painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. Teknologiainfo Teknova Oy.

Suhonen, Marja 2001. Sadomasokismi ja suhde toiseen Sartren, Beauvoirin ja Dalyn ajattelussa. (Toim.) Heinämaa, Sara & Oksala, Johanna. Rakkaudesta toiseen –kirjoituksia vuosituhannen vaihteen etiikasta. Tampere: Gaudeamus

Taiteen ja kulttuurin kärkihanke. Opetus- ja kulttuuriministeriö, hankkeet ja säädösvalmistelu, Taiteen -ja kulttuurin kärkihanke [viitattu 28.12.2017] saatavissa: http://minedu.fi/prosenttitaide

Tuulaniemi, Juha 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum pro

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2011. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Valtioneuvosto 2016. Kärkihanke 4: parannetaan taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta [viitattu 6.12.2016.] saatavissa: http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/osaaminen/karkihanke4

Valtionkonttori 2018, Virastojen ja laitosten henkilöstöhallintoa ja johtamista tukevat palvelut. [Viitattu 28.12.2017] saatavissa: http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549

Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Kehittämistyölle merkitykselliset vuorovaikutuskumppanuudet:

Mellanen, Laura, yhteiskehittävä vuorovaikutuskumppanuus 2017-2018. Pässilä, Anne, taiteilija-tutkijatyöpari, LUT Lahti Artsequal -tutkimushanke-Phhyky - Vuoksi-hanke