

Petri Jussila (toim.)

# Taide ja liike

Työelämän kehittämisessä



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013



Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

# Taide ja liike työelämän kehittämisessä

Kansikuva:

UUTTA JOHTAMISTA JA TOIMINTAKULTTUURIA ETSIMÄSSÄ

Graafikko: Jaakko Mehtälä, Kuvituskonttori Kynä ja Kumi

*Pohtiessamme Humapissa elinvoimaisen organisaation ominaisuuksia huomasimme, että kieleemme on rajallinen. Kutsuimme kuvittajagraafikon kuuntelemaan keskusteluja ja kääntämään kuulemansa visuaaliseen muotoon. Tavoitteenamme oli kuvata toimintakulttuuria, jossa tuloksellisuus, uusiutuminen ja työhyvinvointi toteutuvat samanaikaisesti. Keskustelujen kautta syntyi kuva, jota voi käyttää virikkeenä erilaisissa työn tekemisen ja johtamisen kehittämistilanteissa.*

Vesa Purokuru

Humap Oy

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 173

PETRI JUSSILA (TOIM.)

# Taide ja liike työelämän kehittämisessä



humap



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA  
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2014

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Petri Jussila (toim.)

TAIDE JA LIIKE TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISESSÄ

Kannen kuva • Jaakko Mehtälä, Kuvituskonttori Kynä ja Kumi  
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen  
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2014

ISBN 978-951-830-318-6 (Painettu)

ISBN 978-951-830-319-3 (PDF)

ISSN-L 1456-2332

#### JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä

Puh. 040 552 6541

Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)

[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	6
ABSTRACT .....	7
KIRJOITTAJAT .....	8
ESIPUHE.....	9
Petri Jussila	
1 TYÖHYVINVOINTIA TAITEEN JA LIIKKEEN AVULLA .....	11
Petri Lehtoranta	
2 TOIMIJAKOHTAINEN KEHITTÄMINEN .....	21
Teija Häyrynen	
3 MERKITYKSELLINEN LEIKKI .....	26
Petri Jussila	
4 TAIDELÄHTÖISISTÄ MENETELMISTÄ VOIMAA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ESIMIESTEN TIIMITYÖHÖN .....	38
Jyrki Saarela	
5 INNOVATIIVISTÄ HENKEÄ JA YHTEENKUULUVUUTTA Landis+GyrILLÄ .....	44
Matti Hirvanen ja Vesa Purokuru	
6 TAIDE JA LUOVAT MENETELMÄT ORGANISAATION KEHITTÄMISESSÄ – HUMAP OY .....	55
Petri Lehtoranta	
7 LIIKUNTA OSANA TYÖYHTEISÖJEN HYVINVOINTISTRATEGIAA.....	62
Petri Jussila	
8 YHTEINEN MATKAMME TYÖYHTEISÖJEN MAAILMAAN.....	67

# TIIVISTELMÄ

Petri Jussila (toim.)

Taide ja liike työelämän kehittämisessä

(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 173)

Tulevaisuuden työyhteisöjen hyvinvoinnin ja tehokkuuden varmistaminen edellyttää seuraavien kysymysten ratkaisemista: Miten tuetaan työntekijöiden jaksamista ja luovuutta? Miten tuetaan työyhteisöjen yhteistoimintaa, avointa vuorovaikutusta ja innovatiivista ajattelua? Miten synnytetään jaettua johtajuutta? Miten yhdistetään yksilöt organisaation yhteisten arvojen taakse?

TAI LIIKU -projekti etsi ratkaisuja näihin tärkeisiin kysymyksiin yhdistämällä liikunnan, taiteen ja kehittämisen ammattilaisia. Projekti sai rahoitusta Keski-Suomen ELY-keskuksen kautta Euroopan Sosiaalirahastosta. Projektin toteuttivat Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy, Humap Oy ja Keski-Suomen Liikunta ry, joiden lisäksi siinä oli mukana monia yhdistyksiä ja yrityksiä. Projektin päätavoitteena oli rakentaa taide- ja liikuntalähtöisiä työelämää kehittäviä palveluja ja toimintamalleja, jotka vahvistavat kolmannen sektorin toimijoiden ja pk-yritysten osaamista sekä synnyttävät uusia työpaikkoja. Projekti onnistui rakentamaan uusia toimintamalleja, jotka vahvistivat toimijoiden osaamista ja yhteistyöverkostoja. Tulokset osoittavat, että luovia menetelmiä kannattaa käyttää työelämän uudistamisessa ja työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Avainsanat: aluekehittäminen, taide, liikunta, luovat menetelmät, palvelukonseptit

# ABSTRACT

Petri Jussila (toim.)

Taide ja liike työelämän kehittämisessä

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 173)

There is many issues which we must solve if we want our work places to be healthy and productive in the future. The key questions are: How you can support our employees for creativity and courage? How you can support our teams to co-create, discuss openly and think innovative? How you can share leadership? How you can create connection between individual's personality and organization's common values?

TAI LIIKU -project has found new kind of solutions to these issues. Project has implemented in the region of Central Finland. The project has funded by European Social Fund. JAMK University of applied sciences has coordinated the project. Humap Ltd and Central Finland Sport Federation are the partners of the project. The project's network consists lots of artists, producers, sports experts, developers and consultants. The project's main goal is co-create new arts and sports based services for better working life and to support organizations know-how about the subject. The project have co-created new arts and sports based services for better working life. The results of the project prove that it is reasonable to develop the working life with the help of the creative methods and processes.

Keywords: regional development, art, sports, creative methods, service models

## KIRJOITTAJAT

**Matti Hirvanen**, organisaatiokonsultti, valmentaja  
Humap Oy

**Teija Häyrynen**, lehtori  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö

**Petri Jussila**, projektipäällikkö  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö

**Petri Lehtoranta**, aluejohtaja  
Keski-Suomen Liikunta ry

**Kare Norvapalo**, tutkimus- ja kehityspäällikkö  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö

**Vesa Purokuru**, organisaatiokonsultti  
Humap Oy

**Jyrki Saarela**, aikuisliikunnan kehittäjä  
Keski-Suomen Liikunta ry



# ESIPUHE

## LUOVA TOIMIALA ON MAHDOLLISUUS

Luovat alat ovat nousseet potentiaaliseksi uudeksi toimialaksi viimeisen kymmenen vuoden aikana ja synnyttäneet myös uutta liiketoimintaa. Luovien alojen määrittely on laaja-alaista. TAI LIIKU -projektissa toteutetut taide- ja liikuntalähtöiset palvelut sisältyvät tähän toimialaan. Luovat alat ovat kehittyneet tasaisesti koko 2000-luvun ajan. Liikevaihdon kehitys alalla on ollut pääosin kasvavaa, vaikka välillä kasvu on pysynyt paikallaan ja jopa hieman laskenut. Luova toimiala tuottaa palveluja, jotka ovat elämyksellisiä ja toisaalta palveluja, joissa hyödynnetään digitaalisuutta ja virtuaalisia ympäristöjä.

Perinteisesti liikunta-alan toiminta on pohjautunut julkiseen rahoitukseen, minkä turvin seurat ovat voineet toteuttaa vapaaehtoista kansalaistoimintaa. Toimintaympäristön muuttuessa liikuntaseuratoiminnalle on syntynyt vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa uudenlaista liikuntakulttuuria tarjoamalla työorganisaatioille maksullista palvelutoimintaa tai palkkaamalla seuraan päätoimisia henkilöitä. Näiden henkilöiden tehtävänä on muun muassa rakentaa uudenlaisia kumppanuuksia eri toimialojen välille ja tarjota palveluja jäsenilleen ja jopa yrityksille. Taiteen ja liikunnan rajapinnoissa voi syntyä uudenlaista luovaa toimintaa, josta hyötyvät myös julkisen ja yksityisen sektorin toimijat tukemalla mm. työntekijöidensä hyvinvointia. Liikunta-alan yrityksillä on myös keskeinen asema erilaisten hyvinvointipalveluiden tuottamisessa. Toistaiseksi työhyvinvointipalveluihin panostavia yrityksiä on melko vähän. Tässä piilee mahdollisuus yhteistyöhön yritysten, seurojen ja taidealan toimijoiden kesken.

Taidelähtöisiä palveluja on hyödynnetty paljon sosiaali- ja terveyspalveluissa. Taiteella on todettu olevan jo usean vuoden ajan merkittävää vaikutusta kulttuurituotantoon ja talouteen. Sen sijaan uutta on se, mitä mahdollisuuksia taiteen ja liikunnan yhdistäminen voi synnyttää ja tuottaa. TAI LIIKU -projektissa on tarkasteltu näitä mahdollisuuksia ja toteutettu kehittämis- ja interventiotyömenpiteitä eri kohdeorganisaatioissa. Tulokset ovat rohkaisevia. Tämän tyyppiselle monialaiselle ja uudenlaiselle hyvinvointipalvelutoiminnalle on selvästi tarvetta. Toiminnan onnistumista on tukenut verkostomainen tapa toimia. Uutta palvelutoimintaa syntyy sinne, missä asiakas on valmis maksamaan palvelusta. TAI LIIKU -projektissa on pyritty systemaattisesti luomaan yhteistyötä eri alojen rajapinnoille ja saavutettu uudella toimintakonseptilla palvelusta kiinnostuneita organisaatioita.

Toisaalta on tunnistettavissa joitain kehittämiskohteita. Jatkossa on luotava selkeä toimintamalli tämän tyyppisen toiminnan systemaattiselle toteuttamiselle. Toisin sanoen toimijoiden verkostoyhteistyöllä on turvattava palveluiden tarjoaminen laaja-alaisesti organisaatioille. Lisäksi toiminnan olisi hyvä vahvistaa kolmannen sektorin yrittäjyyttä, syventää kumppanuuksia ja varmistaa edelleen hankkeessa syntyneiden palveluiden kehittäminen. Yksi ratkaisuvaihtoehto tähän voisi olla osapuolten välinen kumppanuusmalli, osuuskuntayrittäjyys tai osa-aikayrittäjyys, joka tukisi luovan alan toimintaa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yhtenä haasteena voi olla kysynnän ja tarjonnan erilaisuus. Tähän haasteeseen voidaan vastata tekemällä aidosti eri toimialojen kesken yhteistyötä eikä kehittää toimintaa vain omasta taiteen, liikunnan tai hyvinvoinnin lähtökohdasta käsin.

Innovatiivisten toimintamallien edistämisessä on tärkeää huolehtia luovasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Osaamisen vahvistaminen edistää kilpailukykyä alueella ja luo uutta liiketoimintaa. Jatkossa erilaisten yhteishankkeiden merkitys edelleen korostuu. Näissä hankkeissa saatetaan löytää aivan uudenlaisia toteutuksia kuten teatterin, taiteen, liikunnan, musiikin ja hyvinvoinnin yhdistelmiä, joiden tuloksia julkinen tai yksityinen sektori voi hyödyntää toiminnassaan ja asiakastyössään.

Taidetta ja liikuntaa yhdistävän luovan alan palvelutoiminnan vahvuuksia ovat kyky hyödyntää ja soveltaa usean alan osaamista innovatiivisella tavalla. Lisäksi työelämän organisaatiot näyttävät olevan vahvasti kiinnostuneita tämän tyyppisestä osaamisesta ja siihen liittyvistä työhyvinvointipalveluista. Luovan toimialan kehitys on nopeaa ja jatkossa se pystyy entistä paremmin hyödyntämään digitaalisia ympäristöjä. Samalla eri toimijoille tulee mahdollisuus päästä uusille, jopa kansainvälisille, markkinoille. Yhdistämällä eri menetelmiä ja luovan alan erikoisosaamista voidaan kolmannen sektorin toimijoille luoda uudenlaisia palvelukonsepteja ja ansaintamalleja, joiden kautta ne voivat tiivistää yhteistyötään julkisen ja yksityisen sektorin kanssa.

Toivon, että lukija löytää tästä julkaisusta uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia hyödyntää luovan alan osaamista ja palveluja. Kiitän hankkeessa mukana olleita toimijoita onnistuneesta toteutuksesta ja toivon, että syntyneet tulokset otetaan laaja-alaisesti käyttöön eri organisaatioissa.

Kare Norvapalo  
T&K-päällikkö  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Hyvinvointiyksikkö

# TYÖHYVINVOINTIA TAITEEN JA LIIKKEEN AVULLA

Petri Jussila

## SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN MUUTOS

Suomalainen työelämä on muuttunut poikkeuksellisen nopeasti alle sadan vuoden aikana. 1900-luvun alkupuoliskolla Suomi oli maatalousyhteiskunta, mutta vuosisadan puoliväliin tultaessa teollisuus oli saanut hallitsevan roolin elinkeinoelämässä. Vuosisadan jälkipuoliskolla tapahtuneen nopean elintason nousun ja hyvinvointivaltion toteuttamisen seurauksena palvelualat alkoivat työllistää valtaosan työntekijöistä. Nykyajan työelämässä on näiden kaikkien sektoreiden työntekijöitä, mutta koulutustason noustessa ja asiantuntijuuden merkityksen kasvaessa nykyistä yhteiskuntaa on kutsuttu tietoyhteiskunnaksi ja osaamisyhteiskunnaksi, joskus myös elämysyhteiskunnaksi. (Parikka 1999.)

Työelämän ja elinkeinorakenteen nopean muutoksen taustalla ovat olleet yhteiskunnan yleinen kehitys, elintason nousu ja erilaiset teknologiset innovaatiot. Samalla myös työelämän kehittäminen ja työhyvinvointi ovat saaneet jatkuvasti uusia sisältöjä, kun työoikeuden korostamisesta on siirrytty sopimusyhteiskuntaan.

Työelämän muutos ei näyttäisi hidastuvan, vaan pikemminkin kiihtyvän jatkuvasti. Taustalla on ennen kaikkea globalisaation eteneminen, mikä tekee maailmasta – ja myös työelämästä – entistä monimutkaisempaa. Kansanvälisyys ja monikulttuurisuus tulevat yhä enemmän osaksi arkipäivää. Teknologinen kehitys on niin nopeaa, etteivät yhteiskunnan rakenteet ja organisaatioiden toimintamallit pysy kaikilta osin sen mukana. Joka tapauksessa tämä kiihtyvä kehitys asettaa työelämän organisaatioille – ja niissä työskenteleville ihmisille – yhä suurempia haasteita.

Tulevaisuudessa työyhteisöt ovat todennäköisesti yhä hankalammin määriteltävissä olevia, jatkuvasti muuntuvia ja limittäisiä. Samalla johtamisen pitäisi muuttua jaetuksi, hajautuneeksi, dialogiseksi ja tilannesidonnaiseksi toiminnaksi. Tulevaisuudessa työntekijöille ja heidän muodostamilleen työyhteisöille tulee yhä enemmän itsenäistä organisointivastuuta. Työntekijöiltä tarvitaan ennen kaikkea verkosto-osaamista ja osaamisen rakentamisen taitoa. Tällöin ihmisten luovuus, aloitteellisuus ja innostuneisuus nousevat yhä tärkeämmiksi organisaatioiden menestystekijöiksi.

Työntekijöiden hyvinvointi ja työyhteisöjen hyvä toiminta ovat organisaatioille erittäin tärkeitä kilpailutekijöitä. Samalla ne ovat myös tärkeitä asioita koko yhteiskunnan kannalta, sillä korkea työllisyysaste ja pidemmät työurat

ovat tärkeitä hyvinvointiyhteiskunnan rahoituspohjan kannalta. Tämän takia sekä yksittäiset organisaatiot että koko yhteiskunta joutuvat pohtimaan hyviä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- miten tukea työntekijöiden jaksamista?
- miten tukea työntekijöiden luottamusta ja muutosvalmiutta?
- miten tukea työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja luovuutta, ns. sisäinen yrittäjäys?
- miten tukea työyhteisöjen avointa vuorovaikutusta, innostusta ja luovuutta?
- miten tukea työyhteisön uusien asioiden omaksumista ja vanhasta poisoppimista?
- miten tukea johtamista, jossa valvonnan sijasta mahdollistetaan?
- miten yhdistetään yhteisöllisyys ja yksilöllisyys?

## TYÖHYVINVOINNIN YHTEISKUNNALLINEN HAASTE

Viime vuosina on puhuttu paljon siitä, että suomalaisten työurien pitäisi pidentyä ja työllisyysasteen nousta, jotta hyvinvointiyhteiskunnan rahoitus pystytään turvaamaan jatkossa. Erityisiä paineita tähän suuntaan asettaa ikärakenteen muutos, joka kasvattaa eläkeläisten määrää ja muuttaa väestön huoltosuhdetta huomponpaan suuntaan. Tämän onnistumiseksi on tärkeää lisätä työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä kehittää johtamista ja vuorovaikutusta työpaikoilla. Usein näitä haasteita lähestytään hoitoa ja lääkitystä painottavasta näkökulmasta, jolloin puututaan pahoinvointiin ja oireisiin. Tämän haasteen ratkaisemiseen tarvitaan rakenteellisia ja asenteellisia muutoksia ja paljon erilaisia konkreettisia toimia. Yksi tärkeimmistä asioista on kuitenkin työelämän kehittäminen niin, että työhyvinvointi lisääntyy. Tällä on myös selvä yhteys paitsi yhteiskunnan kokonaisuuteen myös yksittäisten organisaatioiden menestymiseen ja kilpailukykyyn.

Kirsti Kehusmaa on koonnut hyvin yhteen eri työhyvinvoinnin toimijoiden määritelmiä ja käsityksiä asiasta. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Eurooppalaisen konsensusmääritelmän mukaan työhyvinvointi on turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin

johdetussa organisaatiossa. Leenamajja Otalan ja Guy Ahosen puolestaan mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sekä jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa että koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Ennen kaikkea se on yksilöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia. Päivi Rauramo on puolestaan hyödyntänyt kuuluisaa Maslow'n tarvehierarkiaa rakentamalla työhyvinvoinnin portaat. Kun huomioidaan Maslow'n itsensäkin myöhemmin tekemä täydennys siitä, että tarvehierarkian ylemmän portaan korostuminen ei aina edellytä alempien portaiden tarpeiden täyttymistä, toimii porrasmalli mainiosti työhyvinvoinnin kokonaiskuvana. Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallissa on seuraavat portaat: 1. psykofysiologiset perustarpeet, 2. turvallisuuden tarve, 3. liittymisen tarve, 4. arvostuksen tarve ja 5. itsensä toteuttamisen tarve. Kaikkiin näihin voi vaikuttaa sekä omalla toiminnalla että organisaation toiminnalla. Tämä tarvehierarkia täydentää hyvin Otalan ja Ahosen hyvin määrittelemää työhyvinvoinnin käsitettä. (Kehusmaa 2011, 14–20.)

Suomalaisten työhyvinvointia on tutkittu varsin paljon. Vastoin yleistä käsitystä näyttää siltä, ettei yksityisellä sektorilla koettu työhyvinvointi ole suurempaa kuin julkisella sektorilla. Itse asiassa näyttää siltä, että valtion työpaikoilla hyvinvointi on keskimäärin korkeinta, kun taas kunnissa se on heikointa. Yksityinen sektori sijoittuu valtion ja kuntien väliin. Kaiken kaikkiaan erot eivät kuitenkaan ole kovin suuria. Varsinkin yksityisen sektorin sisällä oli myös suuria eroja. Sektoreiden välillä on tyytymättömyyden syistä myös merkittäviä eroja. Esimerkiksi kuntasektorilla koetaan usein työyhteisöjen arvostusta mutta pidetään palkkausta epäoikeudenmukaisen huonona kun taas valtiosektorilla on muita paremmat mahdollisuudet koulutukseen. Yksityisellä sektorilla taas pidetään muita useammin työntekijämäärää riittävänä suhteena tehtäviin. (Ojala & Jokivuori 2012, 33–34.)

Työterveyslaitoksen johtaja Guy Ahonen on arvioinut, että puutteellisen työhyvinvoinnin kustannukset ovat Suomessa noin 30 miljardia euroa. Vertailun vuoksi toi todeta, että Suomen valtion tulo- ja menoarvio v. 2012 on noin 53 miljardia euroa. Kysymys on siis valtavista rahoista. Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa ihmisen elämäntilanne, toimintaympäristö, osaamiseen liittyvät asiat, työyhteisöjen toiminta ja johtaminen. Erialaisten kansainvälisten selvitysten mukaan työhyvinvointihankkeet tuottavat keskimäärin kuusi kertaa siihen investoidut rahat, joten siihen kannattaa kiistatta panostaa. (Kujala 2012.)

Jyrki Kataisen toinen hallitus on myös tarttunut työhyvinvoinnin kehittämiseen voimakkaasti. Työministeri Lauri Ihalaisen vetämän työelämän kehittämisstrategiatyön tavoitteena on parantaa työllisyysastetta, työelämän laatua, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Työelämän kehittämisstrategian

visiona on se, että Suomessa olisi vuonna 2020 Euroopan paras työelämä. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. [Http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf).)

## TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMINEN ORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMISEN AVAINTEKIJÄNÄ

Työhyvinvoinnin ja organisaation taloudellisen menestymisen välillä on selvä yhteys. Työntekijöiden hyvinvointi edistää organisaation taloutta ja ruokkii menestyksen kehää. Työhyvinvointi on usein se menestystekijä, jolla voidaan luoda kestävä tuloskehitystä ja myös parempaa laatua. Siihen sijoitetut rahat saadaan yleensä moninkertaisesti takaisin. (Kehusmaa 2011, 81–84; Ojala & Jokivuori 2012, 39.)

Pauli Juuti korostaa työhyvinvointia strategisena toimenpiteenä, jossa yhdistyy sekä ihmisen hyvä että organisaation etu. Työhyvinvoinnin taustalla on käsitteelliset muutokset työiihtyvyydestä työilmaston kautta työtyytyväisyyteen. 1980-luvulla alettiin puhua työkykytoiminnasta, jolla tarkoitettiin yksilön voimavarojen, työn ja työympäristön tekijöiden sekä työyhteisön tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Työkyvyn käsitteestä muodostui myöhemmin työhyvinvoinnin käsite, josta muodostui myös monisäikeinen ja lukuisiin aiheisiin viittaava kokonaisuus. Viime aikoina on puhuttu entistä enemmän työnilosta ja työuupuksesta sen vastakohtana. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi on vähitellen noussut marginaalisesta asemasta organisaatioiden strategiseksi tekijäksi. Tasapainoinen organisaatio perustuu terveiden ihmisten yhdessä työskentelyyn. Organisaatioiden tärkeään aineettomaan pääomaan kuuluvat työhyvinvointi, luottamus, osaaminen ja innovatiivisuus. Useimmat organisaatiot ovat tunnistaneeet aineettoman pääoman suuren merkityksen, mutta ne eivät silti anna sille suurta painoarvoa strategiatyössä tai tuloksellisuuden miettimisessä. Yksi ratkaisuehdotus tähän olisi se, että organisaatioiden tasapainotettuihin tuloskortteihin ja muihin vastaaviin mittaristoihin työhyvinvointi otettaisiin omaksi tekijäksi, jolloin siitä tulisi todellinen strateginen tekijä. (Juuti 2010, 46–47, 53–55.)

Työhyvinvointia syntyy – tai ei synny – kaiken kaikkiaan varsin kokonaisvaltaisten tekijöiden seurauksena. Työhyvinvoinnin lähtökohtana on ymmärrys jokaisen ihmisen yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista eri elämäntilanteissa ja kyky vastata työn organisoinnilla, johtamisella ja työtehtävien sisällöllä näihin tarpeisiin ja odotuksiin. Työhyvinvoinnin perusta on koko organisaation sitouttava ja voimaannuttava strategiatyö, joka luo merkityksen arkipäivän tekemiselle. Strategia ei ole vain hallituksen ja johtoryhmän asia, vaan sen pitäisi antaa merkitys jokaiselle työtehtävälle ja työpäivälle. Työhyvinvoinnissa

on kyse siitä, että ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, koska hän on toteuttamassa strategiaa ja hänen arvonsa sopivat yhteen organisaation arvojen kanssa. Johtajat, esimiehet ja muu työyhteisö arvostavat häntä ja hänen työpanostaan ja osoittavat sen käytöksellään. Työhyvinvointi ei synny yksittäisillä tempuilla, kivoilla yhteistapahtumilla tai kunnonkohotuskampanjoilla. Työhyvinvointi ei ole organisaation muusta toiminnasta erillinen osa-alue, vaan sitä edistetään, ylläpidetään ja myös vähennetään organisaation päivittäisillä päätöksillä. (Kehusmaa 2011, 223–227.)

Organisaation tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin takana ovat useimmiten samat tekijät, joka korostaa niiden keskinäistä yhteyttä. Hyvää tulosta tukevat ainakin seuraavat tekijät: 1. laajasti jaetut, yhteiset arvot ja visio, 2. toimiva ja laajasti hyväksytty strategia, 3. selkeä ja luotettava johtajuus, 4. tarkoituksenmukainen rakenne, 5. hyvät johtamiskäytännöt niin ihmisten kuin asioidenkin johtamisessa, 6. toimivat järjestelmät eli toimintakäytännöt ja 7. hyvät suhteet ja ilmapiiri. Kaiken kaikkiaan organisaatio on hyvin toimiva ja menestyvä silloin, kun se tekee hyvää tulosta, on kilpailukykyinen ja henkilöstö voi hyvin. (Simola & Kinnunen 2008, 132–139.)

Eri organisaatioissa – ja jossain määrin sen eri yksiköissä / ryhmissä – on omanlaisensa organisaatiokulttuuri eli käsitys yhteisesti jaetuista konkreettisista ja ei-konkreettisista sisäistetyistä ajattelu- ja toimintamalleista. Nämä suhteellisen pysyvät ajattelu- ja toimintamallit 1. ilmenevät eri tavoin organisaatioissa (esim. arvoina, symboleina, rituaaleina, pukeutumistyyleinä, vuorovaikutuksen tapoina...), 2. ohjaavat organisaation – tai sen ryhmän – toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsenten käyttäytymistä sekä 3. opitaan organisaation – tai sen ryhmän – jäsenyyden kautta. Organisaatiokulttuurilla on suurta merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, joskaan mitään lopullista ja tyhjentävää yhteyttä ei voida esittää. Kaiken kaikkiaan näyttää kuitenkin siltä, että organisaatiokulttuureissa, joissa korostuvat humanistiset, työntekijöiden inhimillisiä tarpeita ja näkemyksiä korostavat arvot ja käytännöt, työntekijä voi hyvin ja hänellä on myönteisiä asenteita suhteessa organisaation ja työhön. Myös vahvalla ja tavoitteellisella johtamiskulttuurilla näyttäisi olevan samansuuntaisia vaikutuksia. Sen sijaan organisaatiokulttuurin sääntökeskeisyys tai byrokraattisuus ei näytä olevan niin selkeästi yhteydessä työhyvinvointiin. (Mauno & Ruokolainen 2008, 142–164.)

Työhyvinvoinnin lisäämisessä on monia haasteita. Työyhteisöjen kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyvä toiminta on usein irrallisia hankkeita tai pienen piirin puuhastelua, vaikka niiden pitäisi liittyä organisaatioiden laajempiin prosesseihin ja jopa strategiaan. Tavoitteena pitää olla organisaation johdon tukemat systemaattiset ja pitkäjänteiset prosessit, joilla on omat seurantajärjestelmät.

## TAITEEN JA LIIKKEEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE JA TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISELLE

Työyhteisöjen kehittämistä ja työhyvinvoinnin lisäämistä voidaan lähestyä monien näkökulmien kautta, joista yksi on työyhteisöjen kehittäminen taiteellisten ja liikunnallisten sisältöjen kautta. Taidetta ja liikettä kannattaa viedä työpaikoille monesta syystä.

Varsinkin liikunnan merkitystä työhyvinvoinnille on tutkittu varsin paljon. On kiistatonta, että hyvin suunniteltu ja toteutettu säännöllinen liikunta parantaa merkittävästi ihmisten terveydentilaa ja toimintakykyä. Liikunta on välttämätöntä fyysisen toimintakyvyn säilyttämiselle. Lisäksi liikunnan avulla voidaan esimerkiksi lisätä itsearvostusta, kohentaa mielialaa ja vaikuttaa myönteisesti henkilösuhteisiin. Kuitenkin työyhteisössä liikunnalla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä vain, jos se otetaan keskeiseksi yhteisön jatkuvaan menestykseen vaikuttavaksi toiminta-alueeksi. (Vuori 2006, 55–57.)

Viime aikoina taiteen soveltava käyttö työelämässä on noussut yhä vahvemmin esille. Työelämään tehtävillä taidelähtöisillä interventioilla tarkoitetaan taiteilijan omilla työmenetelmillään organisaatioissa toteutettavia prosesseja, joilla tuetaan muutosta, vahvistetaan luovuutta ja innovaatiokyvykkyyttä, parannetaan työoloja tai kehitetään taitoja työyhteisöissä. Tausta-ajatuksena on se, että taiteiden keinoin voidaan kehittää työtä, parantaa työhyvinvointia sekä vahvistaa työyhteisöjen innovaatiokyvykkyyttä ja organisaatioiden kilpailukykyä. (Lehikoinen 2012, 18.)

Taidelähtöinen toiminta voidaan parhaimmillaan tuoda osaksi organisaatioiden strategiaa. Tässäkin tapauksessa on tärkeää panostaa pitkäkestoiisiin prosesseihin ja kehittämistyöhön. Keskeistä on arvioida se, minkä tasoista muutosta taidelähtöisillä interventioilla tavoitellaan. Taiteita voidaan käyttää 1. lyhytkestoisina interventioina, 2. taidelähtöisinä interventioina tai 3. taidelähtöisinä ohjelmina. Lyhytkestoinen interventio kestää muutamasta tunnista muutamaan päivään. Sen tehtävä on ennalta tarkasti rajattu. Suurimmalle osalle organisaatioita tällaiset lyhytkestoiset valmennukset tai työpajat ovat helppoja tilata. Taidelähtöisissä interventioiden kesto on huomattavasti pidempi. Tavoitteena voi olla integroida erityyppisiä interventioita esimerkiksi kuuden kuukauden ajan, jolloin on mahdollista saada aikaan sekä henkilöstön että organisaation kehittymistä. Taidelähtöisissä ohjelmissa puolestaan lähdetään toteuttamaan strategiaa useiden taidelähtöisten interventioiden avulla. Tällaisten ohjelmien kesto on tyypillisesti pidempi kuin kuusi kuukautta. (Korhonen 2012, 25–26.)



Taidelähtöisen työelämän kehittämisen yksi keskeinen kysymys on se, miten siirtää näkökulma metodikeskeisyydestä asiakkaan tarpeeseen. Tämän onnistumiseksi kehittämistyö pitää nivoutua organisaation strategiaan tavoitteisiin pitkäjänteisellä ja systemaattisella tavalla. Strategian tarkoituksena on viime kädessä siirtää organisaatioin voimavarat toivotulle tielle. Taidelähtöisen strategian toteuttaminen tarkoittaisi, että organisaatio voisi käsitellä taiteen avulla useita eri aihealueita, kuten esimerkiksi esimiesten kouluttamista, palvelujen kehittämistä tai organisaatorakenteen muutoksia. (Korhonen 2012, 29–30.) Vaikka strategia ei olisikaan varsinaisesti taidelähtöinen, olisi hyvä saada taidelähtöiset menetelmät yhdeksi osaksi sen suunnittelua tai toteuttamista. Tällöin taidelähtöiset menetelmät olisivat osa organisaatioiden käyttämää kehittämistyökalupakkia.

Kokemusperäisesti on havaittu, että taidelähtöisillä menetelmillä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia ja kehittää työyhteisöjä. Tulosten yksiselitteinen ja konkreettinen mittaaminen ei kuitenkaan ole helppoa, jolloin niiden analyysi ja arviointi on myös hankalaa. Syy-seuraus-suhteet ovat vaikeasti jäsennettävissä ja vaikutukset tulevat usein esille pitkä ajan kuluessa. Tästäkin huolimatta näiden vaikutusten ja esimerkkien esiin tuominen on tarpeellista. (Vaikutusten todentamisen vaikutuksesta lisää Rantala 2013, 90–92.)

## TAI LIIKU – TAIDE- JA LIIKUNTALÄHTÖISET TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISINNOVAATIOT -PROJEKTI

TAI LIIKU – Taide- ja liikuntalähtöiset työelämän kehittämisinnovaatiot -projektissa on keskitytty työelämän kehittämiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen taiteen ja liikkeen avulla. Projektin toiminta-alue on ollut Keski-Suomi ja kesto 1.3.2012–30.4.2014. Projekti on saanut rahoitusta Euroopan Sosiaalirahastolta Keski-Suomen ELY-keskuksen kautta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu on projektin hallinnoija, koordinoija ja osatoteuttaja. Humap Oy ja Keski-Suomen Liikunta ry ovat toimineet projektin osatoteuttajana.

Projektin varsinaiseen kohderyhmään ovat kuuluneet siihen mukaan tulleet taiteen ja liikunnan kolmannen sektorin toimijat ja pk-yritykset, joille on tarkoitus olla siitä seuraavia hyötyjä:

1. omien palvelukonseptien kehittäminen,
2. uusien palvelukonseptien luominen yhdessä verkoston kanssa ja
3. mahdollisuus uusien kumppaneiden ja asiakkuuksien rakentamiseen.

Välilliseen kohderyhmään ovat sisältyneet ne työelämän organisaatiot ja verkostot, joissa pilotoidaan kehitettyjä palvelukonsepteja. Pilottikohteella on projektista seuraavia hyötyjä:

1. uusien konseptien saaminen organisaationsa kehittämisen tueksi ja
2. mahdollisuus uusiin kumppaneihin.

Välillistä kohderyhmää ovat myös toteuttajatahojen asiantuntijat, jotka osallistuvat projektiin.

Projektissa syntyviä työelämän kehittämiskonsepteja levitetään suomalaiseseen työelämään ja ehkä kansainvälisestikin.

Projektin päätavoitteena on ollut rakentaa taide- ja liikuntalähtöisiä työelämää kehittäviä palveluja ja toimintamalleja, jotka vahvistavat kolmannen sektorin toimijoiden ja pk-yritysten osaamista sekä synnyttävät uusia työpaikkoja. Päätavoite on jakautunut seuraaviin osatavoitteisiin:

1. Lisätä kolmannen sektorin toimijoiden ja pk-yritysten osaamista työelämän kehittäjänä koulutuksen, työpajojen ja konsultoinnin avulla.
2. Tuottaa uusia työelämää kehittäviä palvelukonsepteja, joissa käytetään taide- ja liikuntasäilytöjä.
3. Vahvistaa taide- ja liikunta-alan erilaisten toimijoiden verkostoitumista ja yhteistyötä työelämän kehittämispalvelujen tuottamisessa muun muassa monialaisten työpajojen avulla.
4. Tuottaa ja levittää uutta tietoa liikunta- ja taidelähtöisestä työelämän kehittämisestä muun muassa seminaarien ja julkaisun kautta.
5. Vahvistaa Keski-Suomen osaamis pohjaa ja tukea alueen työllisyyttä uusien palvelukonseptien ja liiketoimintamahdollisuuksien avulla.

Projektilla on tavoiteltu seuraavia tuloksia ja vaikutuksia:

1. Liikunta- ja taidetoimijoiden osaaminen työelämän kehittämispalvelujen tuottamisessa on vahvistunut.
2. On tuotettu ja pilotoitu uusia taide- ja liikuntasäilytöihin perustuvia, työelämää kehittäviä palvelukonsepteja.

3. Toimialarajat ylittävä kumppanuus ja verkostoituminen ovat vahvistuneet.
4. Tieto työelämän monialaisesta kehittämisestä on lisääntynyt muun muassa seminaarien ja julkaisun kautta.
5. Uusia työpaikkoja ja uutta yrittäjyyttä on syntynyt.

Projekti on tukenut osaltaan työssä jaksamista, työssä olevan henkilöstön hyvinvointia ja työurien pidentymistä, jotka ovat yhteiskunnan suuria haasteita. Samalla projekti on vahvistanut alueellista työllisyyttä ja yrittäjyyttä.

## LÄHTEET

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan. Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Toim. Suutarinen, M. & Vesterinen, P. Helsinki: Otava.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Korhonen, S. 2012. Taidelähtöiset interventiot henkilöstön ja organisaation kehittämisessä. Teoksessa Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Toim. Rantala, P & Korhonen, S. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61. 2012.

Kujala, H. 2012. Raha puhuu työhyvinvoinnin puolesta. Työ Terveys Turvallisuus -lehti 2/2012. Viitattu 4.3.2012. [http://www.ttl.fi/partner/ttt/2\\_2012/raha\\_puhuu\\_tyohyvinvoinnin\\_puolesta/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/partner/ttt/2_2012/raha_puhuu_tyohyvinvoinnin_puolesta/sivut/default.aspx)

Lehikoinen, K. 2012. Taiteelliset interventiot ja taiteen soveltava käyttö työyhteisöissä: ajatuksia tutkimustarpeista ja tietopohjan vahvistamisesta. Teoksessa Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Toim. Rantala, P & Korhonen, S. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61.

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaatioiden talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. Pyöriä, Pasi. Helsinki: Gaudeamus.

Mauno, S. ja Ruokolainen, M. 2008. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. 2.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Parikka, R. 1999. (Toim.) Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin. Suomalaisen kirjallisuuden seuran toimituksia 730. Hämeenlinna: Karisto.

Rantala, P. 2013. Taidelähtöinen toiminta katalysaattorina ja näkyväksi tekijänä. Teoksessa Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia. Toim. Rantala, P. & Jansson, S. Lapin yliopiston julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 10.

Simola, A. ja Kinnunen, U. 2008. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U. & Feldt, T. & Mauno, S. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 4.3.2014. [Http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf).

Vuori, I. 2006. Liikunnan vaikutukset työyhteisössä. Teoksessa Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Toim. Aura, O. & ja Sahi, T. Helsinki: Edita.

# TOIMIJA KOHTAINEN KEHITTÄMINEN

Petri Lehtoranta

## TOIMIJA KOHTAISEN KEHITTÄMISEN TARKOITUS

TAI LIIKU -projektissa mukana olevalla toimijalla on ollut mahdollisuus toimijakohtaiseen kehittämistilaisuuksiin, jossa toimijan keskeiset henkilöt miettivät yhdessä projektin toteuttajien kanssa toimintansa keskeisiä tavoitteita, näkymiä ja haasteita. Näitä asioita tarkasteltiin ennen kaikkea työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämisen kautta. Kehittämistilaisuuksien tavoitteena oli kehittää toimijan työhyvinvointiin ja työelämän kehittämiseen liittyviä palveluja ja niiden markkinointia. Keski-Suomen Liikunta koordinoi tilaisuuksien järjestämisestä, mutta myös Humapin edustajat olivat niissä vahvasti mukana.

TAI LIIKU -projektin kohdejoukon lähtökohdat olivat hyvin erilaiset. Osa toimijoista oli jo aikaisemmin tuottanut yrityslähtöisiä palveluja, mutta suurimmalla osalla palvelut olivat suuntautuneet joko esiintyvän taiteen puolelle tai kohderyhmänä ovat olleet julkisen sektorin toimijat kuten koulut ja päiväkodit. Tästä syystä näimme jo projektin alkuvaiheessa tarpeelliseksi järjestää yksilöllistä sparrausta, jossa käytiin läpi toimijan historia, osaaminen ja oma halu kehittymisen. Yleiskeskustelun kautta pääsimme hahmottamaan mahdollisia kohderyhmiä sekä palvelujen toteutustapoja.

## BUSINESS MODEL CANVAS TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Keskustelutilaisuuksien teoreettiseksi viitekehyykiseksi valittiin Business Model Canvas -liiketoimintamallin kuvaamistyökalu, jonka kautta hahmotettiin toimijoiden nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita. Liiketoimintamallia ei konkreettisesti käytetty kaikissa tilaisuuksissa, mutta teoria oli tukena taustalla valmistauduttaessa tilaisuuksiin ja tilaisuuksien aikana.

Business Model Canvas perustuu Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin ajatuksiin. Helposti ymmärrettävä malli auttaa yritystä hahmottamaan oman tilanteensa suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Kaavio auttaa myös hahmottamaan perusliiketoiminnan edellytykset: mitkä asiat tuotantoketjussa aiheuttavat kustannuksia ja kuinka tuote tai palvelu hinnoitellaan niin, että se on markkinoilla elinkelpoinen. (Osterwalder & Pigneur 2009.)

Mallin osat ovat:

1. Asiakassegmentit; keitä yritys palvelee?
2. Arvolupaus (tai arvotarjous); mitä arvokasta yritys tarjoaa asiakkaille ja mikä sen arvon luo?
3. Asiakkaiden tavoittaminen; mitä kautta ja miten asiakkaat saavat tiedon yrityksen tuotteista? Miten tuotteet toimitetaan asiakkaille?
4. Asiakassuhteet; mitä yritys tekee pitääkseen asiakkaat jatkossakin itsellään?
5. Kassavirta; mistä kassavirta koostuu ja miten tuotteet hinnoitellaan?
6. Kriittiset resurssit; mitkä resurssit ovat kriittisiä, joita ilman yritys ei voi toimittaa arvolupausa?
7. Kriittiset tehtävät; mitkä tehtävät on tehtävä, jotta arvolupaus voidaan toimittaa?
8. Avain partnerit; mitä yhteistyökumppaneita yritys tarvitsee toteuttaakseen arvolupauksen?
9. Kustannusrakenne; mistä syntyvät olennaisimmat kustannukset liiketoimintamallin toteuttamisessa?

## KEHITTÄMISTILAISUUDET

Kehittämistilaisuuksien koordinoivastuu oli Keski-Suomen Liikunta ry:llä. Tilaisuudet järjestettiin hankkeen kohderyhmänä olleiden toimijoiden omasta halusta ja niiden sopimaksi koettujen aikataulujen puitteissa. Hankkeen puolesta tilaisuuksien vetäjinä olivat Vesa Purokuru ja Matti Hirvanen Humap Oy:sta sekä Petri Lehtoranta Keski-Suomen Liikunta ry:stä. Kehittämistilaisuuksiin osallistuivat Tuntumaa (26.10.2012), Mari Rouvala (5.12.2012), Teatterikone (25.1.2013) ja Keski-Suomen Elokuvakeskus (19.3.2013).

Kehittämistilaisuuksien ennalta annettuja teemoja olivat seuraavat sisällöt:

1. Toimijan mission, vision ja strategian kirkastaminen suhteessa työhyvinvointiin ja työelämän kehittämiseen.
2. Toimijan työelämän kehittämiseen liittyvät osaamiset ja rakenteet.

3. Toimijan työelämän kehittämiseen liittyvät asiakkuudet ja referenssit.
4. Työelämän kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyvien palvelujen muotoilu ja tuotteistaminen.
5. Työelämän kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyvien palvelujen markkinointi ja myynti.

Käynnistimme kaikki tilaisuudet toimijakohtaisella esittelyllä, jossa käytiin läpi lyhyesti kunkin toimijan historia: mistä oli lähdetty, miten oli edetty nykytilanteeseen, ja mitkä olivat keskeiset kehittämistarpeet. Toimijat olivat hyvin erilaisissa lähtötilanteissa, ja siksi keskustelujen sisältö muotoutui eri toimijoilla vasta itse tilaisuudessa. Joissakin tilaisuuksissa käytimme selvemmin edellä mainittua Business Model Canvas -viitekehystä, mutta osassa tilaisuuksia pureudimme suoraan sillä hetkellä keskeisiin asioihin. Pyrimme kaikkien toimijoiden kanssa pohtimaan syvällisesti sitä, kenelle palvelu on suunnattu ja miten kohderyhmät parhaiten tavoitetaan. Kaikkien toimijoiden kanssa keskeisiä teemoja olivat myös hinnoittelu ja verkostoituminen. Keskustelun lopuksi sovittiin seuraavat askeleet, joihin sisällytettiin myös tavoite ja aikataulu.

## KEHITTÄMISTILAISUUKSIEN SISÄLLÖT

### TUNTUMAA OY

Tuntumaa Oy on jyväskylälainen asiantuntijayritys, joka tarjoaa kokemuksellista valmennusta ja kehittämisprosesseja työyhteisöille. Tuntumaa on perustettu kesällä 2007. Yrityksen kotipaikka on Jyväskylä, mutta Tuntumaan toiminta-alue on koko Suomi. Tuntumaan toiminta-ajatuksen on käyttää uusimpaan tutkimustietoon pohjautuvia menetelmiä, jotka kehittävät epävarmuuden ja stressin sietokykyä, tunnetaitoja ja vuorovaikutuskulttuuria.

Sparrauksen lähtökohtana oli tunnistaa Tuntumaan nykytilanne, toiminnan tavoitteet sekä konkreettiset toimenpiteet hyvinvointipalvelujen kehittämiseksi. Tuntumaalla oli siis jo valmiiksi kokemusta työyhteisöille suunnatuista hyvinvointipalveluista, mutta selkeä tuote ja kohderyhmien määrittely nähtiin toiminnan kehittämisen kannalta tarpeelliseksi. Samoin verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa nähtiin mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa.

Tilaisuus kesti kolme tuntia, jossa Tuntumaalle luotiin konkreettinen palvelutuote, tavoite sekä toimenpiteiden aikataulutusta tavoitteen toteuttamiseksi.

## MARI ROUVALA

Mari Rouvala on näyttelijä, tanssi-liiketerapeutti ja luokanopettaja. Teatterikorkeakoulun avoimella puolella hän on pätevöittänyt osaamistaan Teatteripedagogiikan opinnoissa. Sparrauksen lähtökohtana oli tunnistaa Mari Rouvalan tuottamien palvelujen nykytilanne, toiminnan tavoitteet. Samalla pyrimme muotoilemaan konkreettisia toimenpiteitä, jotka vahvistaisivat hänen toimintamahdollisuuksiaan tulevaisuudessa sekä siihen liittyvää työhyvinvointipalvelujen kehittämistä.

Tilaisuus kesti kolme tuntia, jossa työskentelykohteeksi päätettiin valita työhyvinvointiin liittyvä konkreettinen palvelutuote. Tuotteelle ideoitiin markkinoinnin kohderyhmät, markkinoinnin tavoitteet sekä toimenpiteiden aika-aulutus tavoitteen toteuttamiseksi.

## TEATTERIKONE OSK

Teatterikone on vuonna 2003 perustettu liikkuva ammattiteatteri, joka näytelmien ja soveltavien teatteriesitysten lisäksi tarjoaa ohjelma- ja koulutuspalveluja, graafista suunnittelua ja pyrotekniikkaa. Kaikki tehdään suurella sydämellä, intohimolla ja ammattitaidolla. Keväällä 2013 teatteri muuttui yhdistyksestä osuuskunnaksi. Kaikki teatterin esitykset ovat tehty kiertäviksi ja ovat tilattavissa paikkaan kuin paikkaan.

Sparrauksen lähtökohtana oli käydä läpi asioita, jotka liittyivät teatterin yhtiömuodon vaihtumiseen osuuskuntamuotoon. Keskustelun keskiössä olivat henkilöiden roolit ja toimintatavat, toiminnan vuosikello sekä teatterin eri palvelutuotteiden ja niiden kohderyhmien määrittely.

Tilaisuus kesti kolme tuntia, jonka aikana luotiin lähtökohtia osuuskuntamallisen toiminnan johtamiselle ja palvelutuotteiden pitkäaikaiselle suunnittelulle. Teatterinjohtaja Annu Sankilampi totesi tilaisuudesta seuraavasti: ”Hankkeen sparraustuki on ollut tervetullutta. Oli hyvä, että muutosvaiheessa oleva teatterimme sai ulkopuolisten kysymysten kautta miettimään tarkemmin eri osaamisen hyödyntämistä, vuosikelloa ja markkinointia. Tällainen toimintatapa pakottaa myös itseä katsomaan teatterimme toimintaa ulkopuolisin silmin.”

## KESKI-SUOMEN ELOKUVAKESKUS RY

Keski-Suomen elokuvakeskus ry on vuonna 2000 perustettu kulttuuriyhdistys. Yhdistyksen kotipaikka on Jyväskylässä, mutta toiminta ulottuu koko Keski-Suomen alueelle. Keski-Suomen elokuvakeskus on osa Suomen kat-



tavaa elokuvakeskusten verkkoa. Elokuvakeskuksen päämääränä on edistää elokuvakulttuuria järjestämällä elokuvanäytöksiä, tapahtumia sekä tiedotus-, koulutus-, ja elokuvakasvatustoimintaa. Yhdistyksen rahoitus koostuu Taiteen edistämiskeskuksen myöntämästä vuotuisesta elokuvataiteen yhteisöavustuksesta sekä muista elokuvataiteen ja kulttuurin kentän projektikohtaisista avustuksista.

Sparrauksen lähtökohtana oli tunnistaa Keski-Suomen Elokuvakeskuksen nykytilanne, toiminnan tavoitteet sekä konkreettiset toimenpiteet liittyen yhdistyksen tulevaisuuden sekä sen työyhteisöpalvelujen kehittämiseksi. Keskusteluissa käytiin läpi nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet. yhtenä konkreettisena asiana oli sen analysointi, kannattaisiko yhdistyksen palkata täysipäiväinen tuottaja toiminnanjohtajan lisäksi. Tuottajan työpanosta voitaisiin suunnata yhteisön tuottamien palvelujen markkinointiin ja tapahtumatuotantoon. Uutena kehittämistoimenpiteenä keskusteltiin yhteisöllisen toiminnan kehittämisestä erilaisten osallistavien menetelmien kautta.

Toiminnanjohtaja Kaisu Tapaninen totesi tilaisuudesta seuraavaa: ”Saimme uutta virkistävää näkökulmaa yhdistyksen toiminnan kehittämiseen sparrausten kautta. Määrittelimme asemaamme uudelleen teatterikentässä ja löysimme yhteisöllisyyden näkökulman kautta uusia ajatuksia syventää asiakassuhteitamme.”

## LÄHTEET

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation. Amsterdam.

# MERKITYKSELLINEN LEIKKI

Teija Häyrynen

## AMMATTITAITOISTEN OHJAAJIEN JA PROSESSI-ORIENTOITUNEEN OPPIMISEN MERKITYS LUOVIEN JA TAITEELLISTEN MENETELMIEN JUURUTTAMISESSA TYÖYHTEISÖIHIN

Tämä artikkelin näkökulma sai alkunsa TAI LIIKU -projektin työpajaan osallistuvan henkilön palautteesta. Osallistuja sanoi, että taiteelliset – ja luovat menetelmät työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa ovat *”leikkimistä, joka vie arvokasta aikaa tärkeiltä ja kiireisiltä työtehtäviltä”*. Vaikka kyse on yhden osallistujan näkemyksestä, niin siihen on mielestäni syytä paneutua ja ottaa opiksi. Oletettavaa on, että on muitakin työntekijöitä ja esimiehiä, joilla on samansuuntaisia käsityksiä.

Työhyvinvoinnin edistäminen taiteellisilla ja luovilla menetelmillä on vasta käynnistymässä. Alalla tehty hanketyö ja tutkimukset avaavat positiivisia näkymiä, mutta konkreettista taidelähtöisten ja luovien menetelmien jalkauttamista työyhteisöihin ollaan vasta aloittamassa. Todennäköistä on, että jalkauttamistyössä tullaan kohtaamaan myös ennakkoluuloja ja kielteisiä asenteita. Ennakkoluulot ovat ymmärrettäviä, jos työyhteisöillä ei ole tietoa eikä aiempaa kokemusta soveltavasta taide- ja luovasta työskentelystä. TAI LIIKU -projektissa taidelähtöisten ja luovien menetelmien toteuttaminen työyhteisöissä onnistui hyvin, vaikka useimmilla osallistujille taidelähtöinen ja luova työskentely oli uutta työelämän kontekstissa. Ammattitaitoiset taide- ja luovan alana kouluttajat ja useamman työpajan muodostama prosessorientoitunut toteutustapa olivat onnistumisen kannalta olennaisia tekijöitä TAI LIIKU -projektissa (Kemppi 2013).

## LUOVUUS ON AIKUISTEN LEIKKIÄ

Leikkiin liitetään iloinen yhdessäolo, mielikuvitus ja ajankulun katoaminen eli flow-tunne. Kun aikuiset leikkivät, sitä nimitetään luovaksi toiminnaksi. Luova toiminta kuuluu kaikille ihmisille läpi ikäkausien. Lasten leikissä ja aikuisten luovassa toiminnassa on samoja ominaisuuksia: molemmat tuovat kaaosta järjestykseen, synnyttävät odottamattomia ideoita, kehittävät avaamalla suljettuja järjestelmiä, molemmat ovat logiikan ulottumattomissa ja tukahtuvat ylenpalttisessa järjestyspaineessa. (Bergström 1997.)

Ryhmässä leikkiminen on henkistä elvytystä, joka taistelee ahneutta, ennakkoluuloisuutta, itseensä käpertymistä, varovaisuutta ja välinpitämättömyyttä vastaan. Leikki on hyvä tapa oppia. Leikkivä ihminen mukautuu joustavasti ja omaksuu uusia asioita ilman tuskaa. Lisäksi hän saa prosessista intoa. Leikkivä ihminen nauttii ilman häpeää. Uuden oppimisen pahin vihollinen on häpeä, joka syntyy usein aikuiselle leikkimielisyyden tilalle. Aikuinen ottaa itsensä vakavasti ja jakaa tekemisiään onnistumisiin ja virheisiin. Työelämässä viihtymisen kannalta toivottavaa on, että vakavuuden ohelle työntekoon voisi liittää myös leikin piirteitä. Työyhteisön toimintaa edistää itsensä voittaminen, rohkeus rajojen ylittämiseen, yhteistyön onnistuneet kokemukset ja vuorovaikutuksellisuus. Ne ovat inhimillisiä taitoja, joita eri-ikäiset ihmiset voivat oppia ja kehittää luovilla sekä leikkillisillä työmenetelmillä.



Kuva 1. Taidelähtöiset menetelmät synnyttivät leikkisän kuvan TAI LIIKU -hankkeen järjestämässä työpajassa, jota ohjasi Tuntumaa Oy:n tanssi- ja liiketerapeutti Mari Rouvanen. (Kuva: Matti Häyrynen).

Työn tekeminen koetaan nykyään kiireiseksi ja tulosvaatimus asettaa henkisiä paineita. Samaan aikaan työntekijöiden tulee olla innovatiivisia, ketteriä ja mukautuvia muuttuviin olosuhteisiin. Työssä onnistuminen edellyttää vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Seitsemän pientä kääpiötä laulaa: ”*Ain laulain työtäs tee.*” Heidän opetus on, että ryhmässä ja taidelähtöisesti on iloisempaa työskennellä. Samaa todistavat lukuisat tutkimukset, joiden pohjalta on syntynyt Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia – toimintaohjelma 2010–2014. Yksi sen painopistealue on työhyvinvoinnin tukeminen taiteen ja kulttuurin keinoin. Taiteen jalkautumista työhyvinvoinnin alueelle voi perustella luovuudella, jota taiteen avulla voidaan herättää ja vahvistaa. Luovuus on yhteydessä koettuun terveyteen, sosiaaliseen yhdessäoloon sekä kuntoutumiseen ja sitä kautta myös työssä jaksamiseen. Taiteen tärkeyttä perustellaan myös yhteiskunnallisista näkökulmista terveyden edistämisen, syrjäytymisen ennaltaehkäisyyn, mielenterveyden hoidon ja kustannussäästöjen näkökulmasta. (Hyypä & Liikanen 2005.) Suomen Kuntaliiton visio, Kulttuuri kohti 2020-lukua, määrittelee kulttuurin hyvinvointitavoitteen näin: ”Tulevaisuuden kunnassa kulttuuripalveluilla on suuri merkitys hyvinvoinnin edistäjänä sekä työssä että vapaa-aikana. Kulttuuri kuuluu jokaisen ihmisen arkeen ja kaikilla on oikeus kulttuuripalveluihin asuinpaikasta ja elämäntilanteesta riippumatta.”

Taidelähtöisten ja luovien menetelmien vieminen ja juurruttaminen työyhteisöille käy harvoin kuin leikki. Haasteena voi esiintyä asenteet, haluttomuus, esimiesten kannustuksen tai resurssien puute. Kiire, osaamisen puute ja suunnittelun vähyys on koettu myös luovien menetelmien systemaattisen ja monipuolisen käytön esteenä (Jussila 2011). Positiivisten tutkimustulosten tiedostamisen lisäksi tarvitaan omakohtaisia myönteisiä kokemuksia, merkityksellisyyden selkeyttä ja ymmärrystä siitä, miten taidelähtöisiä ja luovia menetelmiä voi soveltaa omassa työssä. Ammattitaitoiset taide- ja luovan alan ohjaajat ovat keskeisessä osassa, jotta työpajoihin osallistuvat työntekijät saavat positiivisia kokemuksia ja ymmärtävät taidelähtöisten ja luovien menetelmien merkityksen juuri heidän työyhteisön kannalta.

Ohjaajien ammattitaito syntyy substanssiosaamisesta, omasta taide- ja oppimiskäsityksestä sekä pedagogisesta – ja vuorovaikutustaidoista. Lisäksi uuden toiminta- ja ajattelutavan oppiminen vaatii aikaa. Yksi työpaja harvoin riittää muuttamaan ihmisen asenteita ja käsityksiä.

## PROSESSIOrientoitunut oppiminen ja ihmisen kokonaisvaltaisuus

Rauste-von Wright ja von Wright (1994, 15–19) kuvaavat prosessorientoitunutta oppimista seuraavasti: ”*Ihmiselle ominainen informaation prosessointi on jatkuva, kokonaisvaltainen prosessi. Se (voi) aiheuttaa muutoksia tiedois-samme, käsityksissämme, taidoissamme ym.*” Prosessorientoitunut oppiminen korostaa oppijan aktiivisuutta ja merkitysorientoitunutta oppimisilmapiiriä. Aktivoivassa ja motivoivassa oppimistilanteessa opetettava sisältö organisoidaan motivoivasti ja toteuttamisen tapa on laadukas. Oppimiselle annetaan aikaa. Prosessorientoitunutta opetusta edistävät ihmisen kokonaisvaltaisuuden huomiointi siten, että ihmisen motorinen, kognitiivinen, metakognitiivinen ja emotionaalinen toiminta on aktivoitunut (Novak 2002, 240).

TAI LIIKU -projektin työpajat toteutettiin prosessina siten, että työpajoja oli kolme-neljä kertaa noin kuukauden välein. Yksi työpaja kesti neljä tuntia kerrallaan. Työpajoissa käytettiin taidelähtöisiä työmenetelmiä, joita alansa ammattilaiset suunnittelivat, ohjasivat ja arvioivat tiiviissä yhteistyössä keskenään. Menetelminä olivat liike, tanssi, kuva, draama, elokuva ja sanataide sekä niiden integroiminen monitaiteelliseksi toiminnaksi. Työpajat muodostivat tavoitteellisesti suunnitellun kokonaisuuden, jossa oppimistapahtumat liittyivät ajallisesti ja sisällöllisesti kumulatiivisesti toisiinsa synnyttäen kokemuksen prosessinomaisuuden. Työyhteisön jäsenet esimiehineen laativat työpajojen päätavoitteet, joissa korostuivat vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittäminen. Lisäksi tärkeinä tavoitteina pidettiin vuorovaikutuksen ja kollegiaalisen arvostuksen lisääntymistä sekä työilmapiirin paranemista.

Hankkeen alussa osalla työntekijöistä oli ennakkoluuloja taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan, mutta useimmille jäi myönteinen kokemus taidelähtöisistä työmenetelmistä ja työpajat koettiin hyödyllisiksi ja mukaviksi. Työyhteisö oppi yhteisen kokemuksen kautta uusia taitoja, käsityksiä ja toimintatapoja. Työpajat lisäsivät osallisuutta ja ne rohkaisivat osallistujia osallistumaan keskusteluihin ja itsensä voittamiseen. Työntekijät oppivat uusia puolia itseltään ja toisistaan, mikä lisää toisen osaamisen arvostusta ja hyödyntämistä. Osallistujat kokivat yhteistyön ja keskinäisen vuorovaikutuksen parantuneen työpajojen seurauksena. (Kemppe 2013.)

Ohjaajat suunnittelivat, ohjasivat ja arvioivat työpajat yhteistyössä sekä kuuntelivat ja havainnoivat osallistujia. TAI LIIKU -projektissa mukana olevat ohjaajat ja toimijat pitivät palautekeskusteluja jokaisen työpajan jälkeen. Ohjaajat suunnittelivat kiinteässä yhteistyössä sekä yksittäisen työpajan että koko työpajaprosessin siten, että ne muodostivat portaittain etenevän

oppimisprosessin. Sisältöjen valintaan vaikuttivat työyhteisön tavoitteiden lisäksi edeltävän työpajan synnyttämät kokemukset ja osallistujilta tullut välitön palaute. Työpajojen sisällöt ja toteutus pyrittiin luomaan vastaamaan mahdollisimman hyvin työyhteisön tarpeita, mikä synnyttää merkitysorientoitunutta ilmapiiriä. Työpajojen toteutuksessa ohjaajat aktivoivat osallistujia toimimaan, vaikuttamaan ja työskentelemään sekä yksin että yhdessä toisten kanssa vaihtuvissa ryhmissä. Tämä tekee yhteydenoton helpommaksi myös työpaikalla.

Erään työyhteisön jäsenet toivoivat uusia menetelmiä työpaikan kokouskäytänteisiin siten, että jokainen kokoukseen osallistuja tulisi tasapuolisesti kuulluksi. Teatterikoneen pitämässä työpajassa kokeiltiin minuutin tiimalasin käyttöä. Minuutin ajan kullakin osallistujalla oli keskeytymätön aika puhua ajatuksiaan tai vaikka olla hiljaa muiden kuunnellessa. Työyhteisö otti tiimalasi-idean käyttöön myös työpaikalleen. Työpajateatteri *Taivaltajan* draamaohjaajat käsittelivät työpajassaan demokraattista johtajuus-teemaa soveltavan draaman menetelmin. Tässä toteutuksessa ammattilaiset näyttelivät otteita johtajan ja työntekijöiden kohtaamisesta arjen tilanteissa, joihin katsojan roolissa oleva työyhteisö sai aktiivisesti vaikuttaa haluamallaan tavalla. Draaman sisällöt peilasivat työyhteisön omia ongelmatilanteita. Tämä työskentelymuoto sai positiivista palautetta osallistujilta, koska siinä katsojat saivat seurata, vaikuttaa ja olla osallisena samalla kertaa, mutta heidän ei itse tarvinnut olla näyttämöllä esiintyjinä.

Työpajojen toteutuksessa ohjaajat kiinnittivät huomiota siihen, että käytetyt materiaalit olivat laadukkaita. Työskentelytilan viihtyvyyteen ja esteettisyyteen panostettiin mahdollisuuksien mukaan. Eräs työryhmä toivoi, että työpajat toteutettaisiin kauniissa ja luonnonläheiseen ympäristössä. Lisäksi he toivoivat herkullista syötävää ja hemmottelua. Kyseisen työryhmän viimeinen työpaja toteutettiin puutarhamaisemassa ympäristössä olevassa kartanossa, jonne kulkuyhteydet olivat kuitenkin nopeat. Tilaisuudessa oli tarjoilua.

## OHJAAJIEN AMMATTITAITO JA MIELEKKÄÄN OPPIMISILMAPIIRIN LUOMINEN

Ammattitaitoiset ohjaajat ovat avainasemassa onnistuneen oppimisprosessin syntymisessä. Ohjaajilla tulee olla sekä taide- että pedagoginen osaaminen, jotta onnistuneita oppimiskokemuksia syntyy. Luovien ja taidelähtöisten menetelmien ohjaajan oma selkeä taide- ja oppimiskäsitys helpottavat onnistuneen oppimisprosessin syntymistä. Turvallisen ja inspiroivan oppimisilmapiirin rakentaminen edellyttää lisäksi ryhmän kuuntelu- ja vuorovaikutustaitoja.

Ennen ensimmäistä työpajaa TAI LIIKU -projektin ohjaajat tapasivat työyhteisön, jossa he keskustelivat työyhteisön toiveista ja tavoitteista. Työpajojen sisällöt suunniteltiin työyhteisölähtöisiksi, jotta välttyttäisiin ulkokohtaisesta toiminnasta, jolla ei ole yhteyttä yhteisön asettamiin tavoitteisiin. Työpajojen sisällöt pyrittiin liittämään mahdollisimman hyvin työyhteisön todelliseen elämään. Parhaimmillaan sisällöillä oli oppivalle yhteisölle suoraan sovel-lutusarvo.

Tuntumaa Oy:n tanssi- ja liiketerapeutit tarjosivat kokemuksellista valmen-nusta mukana olleelle työyhteisölle liikkeen ja kuvan keinoin. Lopputuloksena työyhteisö piirsi yhdessä ison kuvan, jossa näkyi yksittäisen työntekijän sen hetkinen mielentila, vahvuus ja koko työyhteisön tuleva unelma kuvina. Oh-jaaja helpotti piirtämiseen ryhtymistä, siten että jokainen aloitti piirtämisen vasemmalla kädellä ja silmät kiinni pyöräksi muotoillun paperin ulkokehältä. Osallistujat piirsivät sen hetkisen tunnetilansa. Sen jälkeen he avasivat silmät, katsoivat toisten kuvia, etsivät niistä kiinnostavia näkymiä. Lopulta pienryhmät ja koko työyhteisö tuottivat yhteisiä unelmia sekä tavoitteita kohti paperin keskustaa piirtäen ne näkyväksi. Tässä artikkelissa olevat kuvat on otettu työyhteisön yhdessä piirtämästä isosta kuvasta, jonka ohjasi tanssi- ja liike-terapeutti Mari Rouvala.



Kuva 2. Työyhteisön yhteinen unelma tulevasta yhteisöllisyydestä (Kuva: Matti Häyrynen).

TAI LIIKU -projektin työpajoihin osallistuvien työntekijöiden oma toiminta ja vaikuttamisen mahdollisuus aktivoivat osallistujia. Siihen kuului myös mahdollisuus kokeilla, luoda ja etsiä uutta ilman uhkaa. Oppivan yhteisön oman tavoitteiden asettelu ja mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaan virittävät aktiivisuuteen.

Hankkeeseen osallistuvien työyhteisöjen jäsenten osallistuminen työpajoihin tapahtui työajalla ja se kuului työntekijän työtehtäviin. Osallistujien esimiehet tukivat tätä toimintaa. Taidelähtöisten ja luovien menetelmien avulla tapahtunut oppiminen oli tässä tapauksessa ensisijaisesti sosiaalista ja työyhteisön omaan kulttuuriin sidoksissa. Oppiminen on yksilöllistä, mutta oppimisprosessi tapahtui suuressa määrin yhteisössä. Oppiminen oli tilannesidonnaista ja vuo-



rovaikutuksen tulosta. Kun työyhteisö oppii yhdessä, niin se yhdistää yhteisön jäseniä, sillä yhteisön jäsenille syntyy yhteisiä piirteitä ja yhteisiä merkityksiä. (Tynjälä 2000, 59–63.)

Humanistisen konstruktivismin luoja Novak (2002, 98–99) painottaa, että ihmisen oppiminen ja tiedon sekä taidon luominen perustuvat mielekkyyteen. Mielekkäässä oppimisessa on kolme edellytystä, joista ensimmäinen on merkityksellinen aikaisempi tieto, johon oppija liittää uuden opittavan aineksen. Toiseksi opittavan aineksen tulee olla merkityksellistä muuhun tietoon nähden. Kolmanneksi oppijan tulee itse päättää oppia mielekkäästi, jolloin hän tietoisesti ja tarkoitushakuisesti päättää liittää uuden tiedon ja taidon hänelle ennestään olevaan merkitykseen. Mielekäs oppiminen on perusta ajattelun, tunteiden ja toiminnan rakentavalle eheytyemiselle, joka johtaa voimien lisääntymiseen, sitoutumiseen ja vastuuntuntoon. Ne ovat kolme eri oppimisen aluetta, jotka yhdessä edistävät henkilön taitoa ymmärtää kokemuksiaan. (Novak 2002, 17–29.) Ohjaajalla on tärkeä panos merkitysprosessin syntymisessä ja edistämisessä. Hyvä taidemenetelmien ohjaaja motivoi ja ohjaa oppivaa yhteisöä mielekkääseen oppimisen pohjimalla merkityksiä yhteisön kanssa ja kannalta. Taidelähtöisiin ja luoviin menetelmiin sisältyvä leikkisyys kohentaa tutkimusten mukaan kaikenikäisen ihmisen koettua terveyttä. Leikki irrallisena sisältönä ei vielä riitä, vaan leikki tulee kytkeä oppivan yhteisön aiempaan kokemusmaailmaan ja leikin tulee olla yhteisölle merkityksellistä.

Emootiot ovat tärkeä osa motivoivaa oppimiskäsitystä. Oppivan yhteisön tunne-elämä tulisi olla osa oppimistapahtumaa siten, että motivaatio, kokemukset, mielikuvat ja asenteet sitoutuvat osaksi opittavaa taitoa ja tietoa. (Novak 2002, 12.) TAI LIIKU -projektin toteuttamassa toiminnassa tunteet, mielikuvitus ja intuitio toimivat käyttäytymistä energisoivana ja oppimista kannustavana tekijänä. Emootio ja kognitio kulkivat vuorovaikutteisina, välillä toinen toista näkyvämpänä, mutta rytmisenä kokonaisuutena. Keski-Suomen elokuvakeskuksen ohjaajien näyttämät lyhytelokuvat koskettivat katsojia emotionaalisesti. Niiden merkitys syventyi kokemuksesta opituksi, kun osallistujat purkivat yhteisen kokemuksen ohjaajien opastuksella. Tänä jälkeen työyhteisö teki oman lyhytelokuvan omasta työpaikastaan. Taidekokemus ja emootio saivat uuden, jäsentyneen muodon, joka edisti työilmapiiiriä ja yhteistyötaitoja juuri tässä työyhteisössä. Oppimisen kannalta myönteinen tunnetila, osuvien kysymysten esittäminen ja opitun purkaminen ovat keskeisiä elementtejä, joiden onnistuminen on ammattitaitoisen ohjaajan käsissä. Opittu palautuu mieleen siihen liittyvien emootioiden ja mielikuvien kautta.

## REFLEKTIO JA TULOKSET

TAI LIIKU -projektin toiminnan tavoitteena oli edistää työyhteisöjen vuorovaikutus-, yhteistyötaitoja sekä hyvinvointia taiteellisilla ja luovilla menetelmillä. Tarkoituksena oli synnyttää yhdessä toimimisen intoa. Kyse oli oppimisprosessista, jossa työyhteisön jäsenet rakensivat sekä omaa että yhteisönsä ymmärrystä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä entistä paremmaksi taidelähtöisten ja luovien menetelmien avulla. Tämän kaltaista toimintaa voi kuvata oppimiseksi osallistavan taiteen avulla, jossa työyhteisön jäsenet sekä vastaanottivat että osallistuivat taiteen tekemiseen. Toiminnan käsikirjoitus oli työelämälähtöinen. Tällaisessa oppimisessa reflektio on oppimisen ydintä. Projektin työpajoissa reflektio oli toimintaa, jossa osallistujat tarkkailivat ja pohtivat omia tunteitaan, ajatuksiaan ja toimintatapojaan ohjaajien kanssa. Refleктоimalla ihmisen henkinen kasvu ja toimintatavan muuttuminen tapahtuu tietoisesti. Projektin pilotissa ohjaajilla oli keskeinen rooli reflektioprosessin eteenpäin viemisessä. Osallistavan taiteen tekeminen oli useimmille osallistujille vierasta ja kokemuksen sanallistaminen vaativaa. Ammattitaitoinen ohjaaja johdattelee osallistujat refleктоimaan herättävillä kysymyksillä sekä käyttämällä eri ilmaisumenetelmiä hyväksi.

TAI LIIKU -projektin ohjaajat hyödynsivät reflektiossa keskustelun lisäksi kuvaa, kehonkieltä, puhetta, draamaa, elokuvaa ja ääntä. Onnistunut reflektointi synnytti oivalluksia ja oppimista. Refleктоiva työyhteisö rekonstruoi aiempia käsityksiään ja toimintatapojaan sen pohjalta, miten he refleктоivat omaa toimintaansa ja sen tuloksia. Projektin pilotissa mukana ollut työyhteisö päätti oppimisprosessin jälkeen kuunnella tasapuolisemmin jäseniään ja kannustaa yhteisöään yhteydenottoon ja toistensa auttamiseen. Tuntumaa Oy:n pitämän työpajan päätteeksi osallistujat kuvittivat ja kirjasivat tavoitteekseen luoda vahva perusta työyhteisölleen, joka on avoin ja helposti lähestyttävä. He halusivat myös tulevaisuudessa katsoa samaan suuntaa. Refleктоidessaan työpajan kuvallista tuotosta osallistujat huomasivat, että he olivat yhdessä karusellissa ja laivassa, mutta heidän piirtämässään talossa ei ollut ollenkaan kivijalkaa. Sen perusta ei ollut vahvalla pohjalla. Keskustelun jälkeen osallistujat totesivat, että yhteisen perustan luominen edellyttää vielä työtä.



Kuva 3. Talo ilman kivijalkaa ei vielä ole vahva (Kuva: Matti Häyrynen).

TAI LIIKU -projektin toteuttamassa pilotissa oli havaittavissa, että osallistava taide lähensi työyhteisön jäseniä toisiinsa yli toimi- ja ammattirajojen. Erilaisilla taidelähtöisillä ilmaisukeinoilla osallistujat käsittelivät hankalia työssä ilmeneviä ongelmia ja etsivät niihin ratkaisuja yhdessä. Taiteen avulla kyseenalaistettiin vanhoja totuttuja käytänteitä ja osallistujat pohtivat työn tekemisen eettisyyttä. Toimintaa voi kuvata vilkkaan sosiaalseksi, johon sisältyi sekä keskittyneitä pohdintaa että raikuvaa naurua. Toimintaan liittyi varsinkin työpajojen alkuvaiheessa myös ennakkoluuloja ja epämukavuuden tunnetta, mutta useimmat osallistujat uskalsivat astumaan mukavuusrajan yli ja ylittivät itsensä. Positiivista oli se, että moni osallistuja toi mielipiteensä avoimesti esille.

Kuten useissa osallistuvan taiteen hankkeissa, niin myös TAI LIIKU -projektissa taiteen tekeminen ja luovien menetelmien käyttö tuotti monenlaisia sosiaalisia ja psykososiaalisia hyötyjä, kuten osallistujien keskinäisen luottamuksen lisääntymistä yksilötasolla, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymistä, ystävystymistä, uusien taitojen karttumista, luovien ongelmaratkaisukeinojen löytymistä ja sosiaalisen tuen kokemuksen lisääntymistä (Kemppe 2013). Osallistujat uskalsivat tunnustaa toisilleen tietämättömyytensä ja epävarmuuden tunteensa, kysyä neuvoa ja antaa neuvoja toisilleen. Työtoveria saattoi katsoa toisin kuin tavallisesti ja itsekin tulla nähdyksi uusin silmin. Taiteellisten ja luovien menetelmien käyttö mahdollisti myös työruutiinien ja

työroolien kyseenalaistamisen sekä oman luovuuden vahvistamisen. Tämänkaltaista avointa, rohkeaa ja leikkisää kanssakäymistä toivottiin siirtyvän myös työelämään.



Kuva 4. Tavoitteena on yhteinen karuselli ja vene hyvin keskenään verkostoituneena työyhteisönä (Kuva: Matti Häyrynen).

## LÄHTEET

Bergström, M. 1997. Mustat ja valkeat leikit: Leikki, kaaos ja järjestys aivoissa. Helsinki: WSOY.

Hyyppä, M. & Liikanen, H-L. 2005. Kulttuuri ja terveys. Helsinki: Edita Prima.

Jussila, P. 2011. (toim.) Luovaa lystiä. Luovat menetelmät osana hoitotyötä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 126. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Novak, J. 2002. Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö: käsitekartat työvälineinä oppilaitoksissa ja yrityksissä. Suom. Mauri Åhlberg. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kemppi, M. 2013. Taidelähtöiset menetelmät esimiestiimin työskentelyn edistäjänä. Opinnäytetyö. Ylempi AMK, kliininen asiantuntijakoulutusohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Porvoo: WSOY.

Tynjälä, P. 2000. Oppiminen tiedon rakentamisena. Helsinki: Tammi.

# TAIDELÄHTÖISISTÄ MENETELMISTÄ VOIMAA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ESIMIESTEN TIIMITYÖHÖN

Petri Jussila

## KEHITTÄMISPROSESSIN TAUSTAA

Jyväskylän kaupungin ympärivuorokautisen asumisen ja hoidon esimiesten tiimityön kehittämiseen liittyvä pilotti toteutettiin vuoden 2013 aikana. Pilottiin osallistui 24 sosiaali- ja terveysalan lähiesimiestä ja heidän esimiehensä. Pilotiryhmä oli naisvaltainen ja heidän ikähaitarinsa oli varsin laava. Pilotin taustalla oli Jyväskylän kaupungin organisaatiomuutos, jonka perusteella uusi tiimi on yhdistetty kolmesta vanhasta tiimistä. Tiimissä oli vanhus- ja vammais- palvelujen esimiehiä. Konkreettisia tavoitteita olivat muun muassa yhteisen toimintakulttuurin tukeminen, yhteistyön parantaminen ja uusien rakenteiden tukeminen.

Kehittämisen suunnitteluun panostettiin varsin paljon, koska oli tärkeää täsmentää tilaus asiakkaan tavoitteiden ja pilotiryhmän tarpeiden mukaisesti. Samalla sovittiin aikataulus ja keskusteltiin soveltuvista tiloista. Keskusteluissa oli mukana TAI LIIKU -projektin henkilöstöä, sisällöntuottajat sekä tilauksen varsinainen tekijä eli Jyväskylän kaupungin edustajat. Näiden tärkeiden keskustelujen kautta luotiin luottamuksen ilmapiirin ja täsmennettiin kehittämisen sisältöjä.

Varsinaiseen kehittämisen prosessiin sisältyi neljä kolmen tunnin työpajaa. Toiminnassa toteutetaan seuraavia periaatteita: toiminnallisten ja osallistavien menetelmien käyttö, prosessin punaisen langan jatkuvuus, uuden tekemisen rohkeus ja voimaannuttaminen. Kaiken kaikkiaan kehittämisen prosessi kesti suunnitellusti noin puoli vuotta.

## KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

Kehittämisen sisällölliset toteuttajat olivat Tuntumaa Oy, Teatterikone ry ja Työapajateatteri Taivaltaijat ry. Projektin henkilöstö tuki heitä prosessin toteutuksessa. Tuntumaa on vuonna 2007 perustettu jyväskyläläinen asiantuntijayritys, joka tarjoaa kokemuksellista valmennusta ja kehittämissprosesseja työyhteisöille. Tuntumaa käyttää uusimpaan tutkimustietoon pohjautuvia menetelmiä, jotka kehittävät epävarmuuden ja stressin sietokykyä, tunnetaitoja ja vuorovaikutuskulttuuria. Tuntumaan teemoina

kehittämiprosessissa olivat muutoksen tukeminen, esimiesten rooli ja onnistumisten jakaminen, joita käsiteltiin ensimmäisen työpajan aikana. (Tuntumaan www-sivut).

Teatterikone on vuonna 2003 perustettu liikkuva ammattiteatteri, joka näytelmien ja soveltavien teatteriesitysten lisäksi tarjoaa ohjelma- ja koulutuspalveluja, graafista suunnittelua ja pyrotekniikkaa. Teatterikoneelle teatteri on mahdollisuutta vaikuttaa, saada ihmisen ääni kuuluviin ja tehdä pienestä suurta. Teatterikoneen teemoina kehittämiprosessissa olivat yhteiset pelisäännöt ja rakenteet, joita käsiteltiin toisen työpajan aikana. (Teatterikoneen www-sivut).

Työpajateatteri Taivaltajat on draamaopettajista koostuva ammattilaisryhmä, jonka jäsenet ovat erikoistuneet erityisesti soveltavan draaman käyttöön kaiken ikäisille ja monille tahoille. Kaikki ryhmän jäsenet ovat suorittaneet draamapedagogiikan opintoja Jyväskylän yliopistossa tai Jyväskylän avoimessa yliopistossa. Taivaltajien teemoina kehittämiprosessissa olivat työyhteisöt ja havainnoivan esimiehen merkitys, joita käsiteltiin kolmannen työpajan aikana. (Työpajateatteri Taivaltajien www-sivut).

Kehittämiprosessi toteutettiin siten, että seuraavan työpajan sisällöllinen toteuttaja oli aina läsnä edellisessä työpajassa. Tämän lisäksi työpajojen välissä pidettiin suunnittelukokouksia, jossa TAI LIIKU -projektin henkilöstö sparrasi sisällöllisiä toteuttajia. Näillä toimenpiteillä varmistettiin yhtäältä prosessin punaisen langan säilyminen ja toisaalta toteutuksen reflektiivisuus.

Kehittämiproessin neljäs työpaja oli yhteinen koonti, jossa olivat kaikki toimijat mukana. Sen teemana olivat yhteiset arvot ja tulevaisuuden pelisäännöt. Tämänkin työpajan sisältö oli sekä keskusteleva että osallistava. Työpaja päättyi innostuneisiin tunnelmiin.

## KEHITTÄMISPROSESSIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI JA TULOKSET

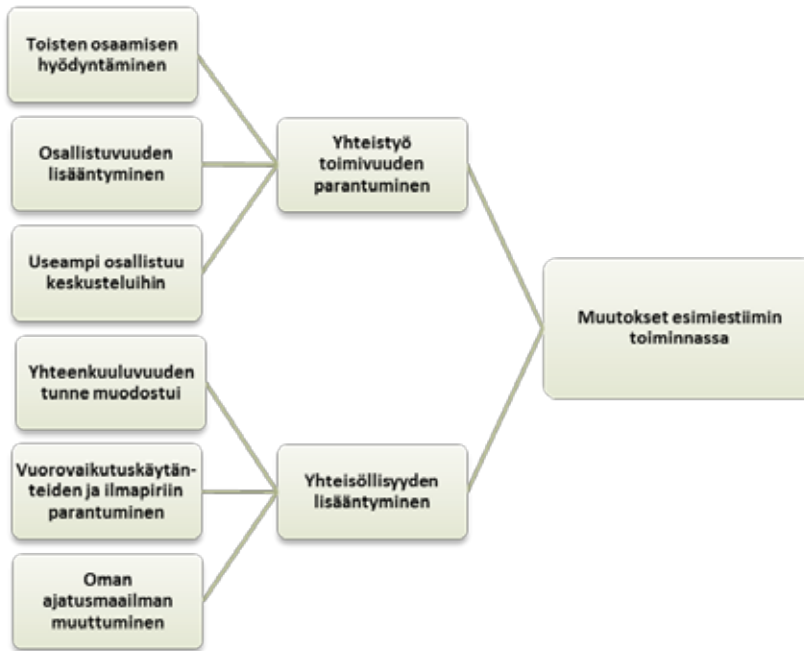
Minna Kemppi on tutkinut tämän kehittämiproessin toteutusta ja tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää esimiesten kokemuksia siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voitiin kehittää esimiestiimin työskentelyä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivillä voidaan tukea työyhteisöjen kehittämistä. Tutkimus toteutettiin havainnoinnin, haastattelun ja sisältöanalyysin keinoin. Tutkimuksen varsinainen kysymyksenasettelu oli seuraava. (Kemppi 2013, 20–34.)

1. Mitkä tekijät haittaavat taidelähtöisten menetelmien soveltuvuutta esimiestyön kehittämisessä?
2. Miten taidelähtöisin menetelmin toteutetut lähipäivät muuttivat lähiesimiestiimin toimintaa?
3. Mitkä tekijät taidelähtöisillä menetelmillä toteutetuilla lähipäivinä edistivät lähiesimiestiimin toimintaa?

Tutkimuksen aluksi tarkasteltiin tiimin nykyisen yhteistyön tilannetta. Koska kolmesta tiimistä oli muodostettu yksi suurempi tiimi, yhteistyön toimivuudessa oli tietysti jotakin ongelmia. Tällaisia olivat erityisesti yhteisen päämäärän puuttuminen, ajanpuute ja iso ryhmäkoko. Osalla osallistujista oli myös ennakkoluuloja ja tietämättömyyttä taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan. (Kemppi 2013, 37–40.)

Kehittämisprosessin aikana kuitenkin ennakkoluulot kariutuivat ja sen tuloksena syntyi paljon positiivista muutosta. Muutokset esimiestiimin toiminnassa oli yhteistyön toimivuuden parantuminen ja yhteisöllisyyden muodostuminen. Yhteistyön toimivuuden parantuminen muodostui haastateltavien ja havainnointien mukaan toisten osaamisen hyödyntämisestä, osallistuvuuden lisääntymisestä sekä siitä, että useampi osallistui keskusteluihin. Yhteisöllisyys muodostui yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisestä, vuorovaikutuskäytäntöiden ja työilmapiirin parantumisesta sekä oman ajatusmaailman muuttumisesta. Muutoksia esimiestiimin toiminnassa voidaan hahmotella seuraavan kaavion avulla. (Kemppi 2013, 42.)





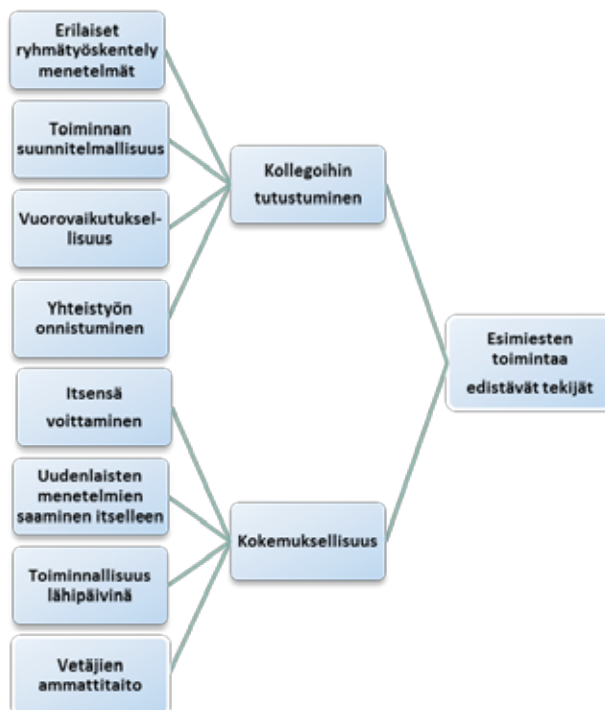
Kuvio 1. Muutoksia esimiestiimin toiminnassa (Kemppi 2013, 42).

Taidelähtöisin menetelmin toteutetut lähipäivät paransivat esimiestiimin yhteistyön toimivuutta. Yhteistyön toimivuutta lisäsi se, että esimiehet oppivat hyödyntämään toistensa osaamista. Kehittämisprosessiin jälkeen yhteydenotto kollegoiden kanssa on ollut helpompaa. Lähipäivien kokemukset ovat tukeneet asioiden rakentavaa arviointia ja vastuunjakamista. Nämä asiat ovat helpottaneet esimiesten työtä sekä auttaneet arkipäivän asioista selviytymisessä. Aktiivisuus yksikön johtoryhmän keskusteluissa on lisääntynyt. Lähiesimiesryhmän yhteenkuuluvuuden tunne on myös vahvistunut ja keskinäinen luottamus on kasvanut. Vuorovaikutuskäytänteet ja ilmapiiri muuttuivat kevään kehittämissprosessi aikana paremmaksi. Ilmapiiriin on koettu olevan avoimempaa, rennompaa ja vapautuneempaa. (Kemppi 2013, 43–47.)

Lähipäivät muuttivat myös esimiesten omaa ajatusmaailmaa, mikä tulee esille haastateltavien esimiesten näkemyksistä. Puolella haastateltavista oli ennen lähipäiviä positiivinen, myönteinen ja innostunut asenne taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan. Yksi haastateltavista koki positiivisen asenteen vahvistuneen. Toinen haastateltavista koki taidelähtöisten menetelmien tärkeyden yhtenä toimintamuotona vahvistuneen. Kolmas haastateltava ei kokenut asen-

teidensa muuttuneen taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan. Hänen mielestään lähipäivät loppuivat kesken. Puolella haastateltavista oli ennakoasenteita tai epäilevää suhtautumista taidelähtöisiä menetelmiä kohtaan. Heidän asenteensa kuitenkin muuttuivat lähipäivien aikana positiivisemmaksi. (Kemppe 2013, 46–47.)

Taidelähtöisin menetelmin toteutetuilla lähipäivillä kollegoihin tutustumista edistävänä tekijänä haastateltavat, kokivat erilaiset ryhmätyöskentely menetelmät, toiminnan suunnitelmallisuuden, vuorovaikutuksellisuuden ja yhteistyön onnistumisen. Taidelähtöisin menetelmin toteutetuilla lähipäivillä kokemuksellisuutta edistävät tekijät olivat haastateltavien mukaan itsensä voittamisesta, uudenlaisten menetelmien oppiminen, toiminnallisuus lähipäivinä ja vetäjien ammattitaito. Nämä asiat on pelkistetty seuraavaan kuvioon. (Kemppe 2013, 47–48.)



Kuvio 2. Taidelähtöisin menetelmin toteutetuilla lähipäivillä kokemuksellisuutta edistävät tekijät. (Kemppe 2013, 47–48.)

Yhtenä esimiesten kokemuksellisuutta edistävä tekijä lähipäivinä oli itsensävoittamisen tunne. Itsensävoittamisen tunne tuli lähipäivillä heittäytymisestä mukaan toimintoihin ja epämukavuus alueella olemisesta. Näiden koettiin tuovan uskallusta ja rohkeutta sekä tiivistävän esimiestiimiä. Lähipäivinä ihmiset kokivat, että voivat haastaa itseään ja katsoa miten tähän reagoidaan. Heittäytymisen kautta koettiin, että arvostus toisia kollegoita kohtaan lisääntyi. Esimiehet kokivat myös oppineensa uudenlaisia menetelmiä ja ajattelutapoja työhönsä. Vetäjien ammattitaito edisti osaltaan lähiesimiesten kokemuksellisuutta. Lähipäivien vetäjät saivat esimiehet aina innostumaan lähipäivillä ja heittäytymään toimintoihin mukaan. Vetäjien itsensä kyky heittäytyä toimintaan mukaan koettiin myös edistävänä tekijänä. Ryhmätoiminnot ja esimiesten osallistaminen koettiin hyvänä. (Kemppi 2013, 50–52.)

Kaiken kaikkiaan tämän kehittämisprosessin perusteella näyttää siltä, että taidelähtöisiä menetelmiä kannattaa käyttää työyhteisöjen kehittämisessä. Taidelähtöisiä menetelmiä hyödyntävän kehittämisprosessin avulla voidaan tukea työyhteisön jäsenten tutustumista toisiinsa, työssä jaksamista, vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääntymistä sekä työyhteisön ilmapiirin parantamista. Tulokellinen kehittämisprosessi edellyttää kuitenkin riittävän pitkää ajanjaksoa ja uusien asioiden juurruttamista osaksi arkikäytäntöjä. On vielä syytä muistuttaa, että tällaisten kehittämisprosessien lopullisia vaikutuksia voidaan kunnolla tarkastella vasta pidemmän ajan päästä.

## LÄHTEET

Kemppi, M. 2013. Taidelähtöiset menetelmät esimiestiimin työskentelyn edistäjänä. Opinnäytetyö. Ylempi AMK, kliininen asiantuntijakoulutusohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Teatterikoneen www-sivut. Viitattu 4.3.2014. [Http://www.teatterikone.fi/](http://www.teatterikone.fi/).

Tuntumaan www-sivut. Viitattu 4.3.2014. [Http://www.tuntumaa.fi](http://www.tuntumaa.fi).

Työpajateatteri Taivaltajien www-sivut. Viitattu 4.3.2014. [Http://www.taivaltajat.fi](http://www.taivaltajat.fi).

# INNOVATIIVISTÄ HENKEÄ JA YHTEENKUULUVUUTTA Landis+Gyrillä

Jyrki Saarela

## ASIAKKAAN TILAUS JA LÄHTÖKOHDAT

Landis+Gyr Oy on Jyväskylän Jyskän kaupunginosassa sijaitseva energia-alalla toimiva yritys, jonka juuret yltävät Suomessa kymmenien vuosien taakse Valmetin ruutitehtaan saleihin. Nykyään ruudin valmistus ei enää kuulu tämän yrityksen toimialaan vaan nykyinen liiketoiminta keskittyy etäluettavien energiamittareiden ja niiden ohjelmistojen kehittämiseen ja valmistukseen. Landis+Gyrin pääkonttori on Sveitsissä. Se on nykyään osa globaalia Toshiba Group -konsernia. Jyväskylässä sijaitsevassa Jyskän yksikössä työskentelee noin 160 henkilöä, joista pääosa teknisen alan asiantuntijatehtävissä. (Landis+Gyrin [www-sivut](http://www.landisgyr.com).)

TAI LIIKU -projektin saama toimeksianto koski kahta tiimiä, joiden toiminnot ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Asiakasprojektointitiimi hoitaa projektit siihen asti, kun ”järjestelmä on asennettu ja mittarit ovat seinässä”. Tämän jälkeen vastuu projektista siirtyy luentapalvelutiimille, jos energia-yhtiö on etäluentapalvelun ostanut Landis+Gyriltä. Tämän tiiviin yhteyden takia tiimien yhdessä tekeminen, yhteiset toimintatavat sekä pelisäännöt ovat erittäin tärkeitä. Tätä haluttiin nyt kirkastaa ja tehostaa. Tavoitteena oli olla yksi toimija asiakkaan suuntaan. Asiakasprojektitiimillä ja luentapalvelutiimillä oli ollut aiemminkin kehitystyöpajoja ja yhteisiä palavereita. Hiomalla toiminnallisia prosesseja ei kuitenkaan saatu aikaiseksi täysin toivottua tulosta. Nyt haluttiin kokeilla: ”erilaista lähestymistapaa” ja ”tunnepuolen kautta lähentymistä”. Hyvät asiakastyytyväisyysluvut osoittivat, että palveluun on oltu varsin tyytyväisiä jo nyt, mutta omaa toimintaa haluttiin edelleen kehittää.

Landis+Gyrillä oli aiemmin käytetty taidelähtöisiä menetelmiä muun muassa esimiesten koulutuksessa, joten tämä näkökulma ei ollut yrityksessä aivan vieras. Tehtävä oli varsin haastava myös TAI LIIKU -projektin toimijoille, mutta onneksi projektissa oli mukana erittäin osaavia Humapin asiantuntijoita, jotka olivat tuttuja myös Landis+Gyrille. Projektin pilotti sisälsi 3 x 3 h lähipäivää Landis+Gyrin tiloissa.

Toimeksiannolla oli seuraavat tavoitteet:

1. Yhteisen päämäärän kirkastaminen
2. Yhdessä tekeminen & ryhmäytyminen
3. Käytännöistä sopiminen, pelisäännöt – se mistä sovitaan, se myös tehdään
4. Ongelmanratkaisu & katse eteenpäin – miten tästä eteenpäin?

Tiimien sisäisissä keskusteluissa prosessille oli annettu seuraavia täsmentäviä tavoitteita:

1. Lisätä ammattilypeyttä.
2. Parantaa luottamusta ja avoimuutta tiimien sisällä ja välillä.
3. Lisätä palautteen antamista ja ottamista, myös vaikeista asioista.
4. Tunnistaa omat vahvuudet.
5. Lisätä valmiuksia työntekoon tulevaisuuden epävarmassa toimintaympäristössä.

## TEKIJÄT JA ROOLIT

TAI LIIKU -projektin toteuttajat halusivat, että mahdollisimman moni toimija voisi osallistua projektin pilotteihin. Tärkeätä oli tietysti käydä neuvotteluja sisällöstä myös asiakkaan kanssa. Keskustelujen tuloksena päädyttiin ennen kaikkea sanataiteeseen, elokuvaan ja valokuvaan. TAI LIIKU -projektin toimijoista mukaan tulivat Keski-Suomen elokuvakeskus ja Keski-Suomen sanataideyhdistys Rapina, joiden osaamisia täydennettiin Humapin valokuvaan liittyvällä osaamisella. (Keski-Suomen elokuvakeskuksen [www-sivut](#) ja Keski-Suomen sanataideyhdistys Rapinan [www-sivut](#).)

Pilotin toteutusta koordinoivat Humapin ja Keski-Suomen Liikunnan edustajat, joita alettiin kutsua nimellä ”prosessisedät”. Heidän tehtävänsä oli ottaa käytännön toteutuksen valmistelu- ja yhteydenpitovastuu sekä asiakasyrityksen että sisällöntuottajien suuntaan.

## TARINA (MITÄ TAPAHTUI?)

### TILAUKSESTA TAVOITTEEN YMMÄRTÄMISEEN

Tilauksen varmistumisen jälkeen toteutettiin aloitustapaamiset, joissa yrityksen puolesta hahmoteltiin pilottitiimin toimijoille lähtötilannetta ja kohderyhmän toiveita. Tavoitteena oli se, että projektin toimijat saivat henkilökohtaista tietoa ja tuntumaa asiakkaan tarpeista ja toiveista tulevaa koulutusta ajatellen. Koska tiimien esimiehet olivat jo aiemmin tutustuneet vastaaviin menetelmiin, he pystyivät alaisilleen alustamaan tulevaa viikkopalavereissa, madaltamaan ehkä osallistumiskynnystä. Toisaalta myös projektin toimijat saivat tässä hyvää kokemusta asiakkaan kanssa yhdessä tehtävästä palvelun suunnittelusta ja muotoilusta.

#### Prosessisetä Jyrkin pohdintaa:

Ennakkopalavereissa tuntui tulevan rohkaisevaa viestiä siitä, että kohdetiimit olivat lähdössä mukaan avoimin mielin ja tätä tuki myös se, että tiimien esimiehet olivat itsekin vastaavia menetelmiä kokeneet. Näin he pystyivät viikkopalavereissa alaisilleen alustamaan tulevaa, madaltamaan ehkä osallistumiskynnystä ja toisaalta saattoivat rehellisesti olla samalla tasolla alaiensa kanssa kun ”eivät tienneet mitä siellä tullaan tekemään”. Näissä pilotin valmistelupalavereissa myös osa hanketoimijoista sai ensi kertaa ”oikeasti” osallistua yritysasiakkaan kanssa koulutuksen suunnitteluun. Tärkeänä lähtökohtana TAI LIIKU -projektin Työ Huraa -koulutuspäivissä alusta asti korostunut asiakaslähtöisyys sai tässä kohtaa sen kouriin tuntuvan merkityksen ja kokemuksellisuuden, mikä vain aidossa tilanteessa voi tulla. ”Pystymmekö vastaamaan asiakkaan tilaukseen?”

Pilottitiimin kesken tehtiin heti alussa päätös ja sitoumus, jonka mukaan kaikki toimijat sitoutuvat olemaan mukana jokaisessa lähipäivässä sekä mukana sen suunnittelussa. Tärkeätä oli myös avoin kokemusten jakaminen sekä toinen toisiltaan oppiminen. Prosessisedät vastasivat prosessin dokumentoinnista, mutta tärkeää oli myös Landis+Gyrin sisäinen tiedon jakaminen. Prosessin alussa päätettiin antaa osallistujille ennakkotehtävä, jossa kukin osallistuja toisi oman valokuvan itselle tärkeästä asiasta tai tekemisestä. Samalla muotoutuivat teemat: ”Minun intohimoni” ja ”Uteliaisuus toisen tekemistä ja intohimoa kohtaan”. Prosessin edetessä monipuolisen sanallisen ja kuvallisen dokumentoinnin hyödyllisyys tuli yhä ilmeisemmäksi, ja viimeisellä kerralla toteutettu näyttely tukeutuikin vahvasti tähän materiaaliin.

## Prosessisetä Jyrkin pohdintaa:

Jälkeenpäin ajateltuna päätös kaikkien yhdessä toteuttamista lähipäivistä oli hyvinkin merkityksellinen ja tuotti hedelmää meidän toteuttajatahojen oppimisen ja toistemme osaamisen tuntemuksen, arvostuksen sekä luottamuksen syntymisen kannalta. Tällä tavoin tuli myös TAI LIIKU -projektin kannalta toteutettua erilainen prosessi kuin Jyväskylän kaupungin pilottihakkeessa. Alussa syntyi karkea runko koko koulutuksen läpiviennistä ja teemoittelusta, mutta käytännössä eteenpäin mentiin yksi lähipäivä kerrallaan ja joskus sisältöä viilattiin kesken päivän kulkuakin. Päivien sisällöt toteutettiin jatkuvana tarinana, jossa edellisestä ärsykkeestä tuotettiin jotakin uutta toisella menetelmällä. Yhteisenä ”liimana” toimi kunkin päivän kantava teema, joka valittiin siten, että se ohjaisi kohderyhmää asiakkaan tavoittelemaa lopputulosta kohti. Tätä luovaa prosessia kuvastaa pilotissa esiin nousut toteamus: ”Tämähän on luovan prosessin kulku. Lähdetään liikkeelle jostain mutta se, mihin lopputulokseen päädytään, ei ole alussa selvillä”.

Nyt taaksepäin katsottuna tuo ”hyppy tuntemattomaan” oli rohkea ja melko kokemattomille toimijoille varmasti pelottavakin valinta, mutta toisaalta mahdollisti myös meille toimijoille sen luovan toimintatavan, jossa koulutusta kuljettavia tehtäviä voitiin ideoida vapaasti ja toisiamme inspiroiden. Työ Huraa -koulutuspäivien myötä syntynyt vapautuneisuus, yhteisöllisyys ja luottamus toisiimme kantoivat tässä kohtaa varmasti hedelmää, sillä niin avointa, toisen osaamiseen tukeutuvaa ja toisten arvostusta huokuvaa yhteinen työstäminen oli. Valmistelupalaverien merkitystä on pakko jälkeenpäin korostaa. Nämä palaverit olivat erittäin tärkeitä oppimisen paikkoja meille TAI LIIKU -projektin toimijoille. Sen lisäksi, että keskustellen käytiin läpi prosessin kulku, aikataulut ja kunkin rooli siihen liittyen, näihin palavereihin liittyi olennaisesti yhteinen näky teemasta ja lähestymistavasta sekä teeman säilymisestä huolehtiminen. Palavereihin tuotiin oma osaaminen ja myös luottamus toisen osaamiseen.

Musiikki tuntui olevan luonnollinen ratkaisu ”hiljaisuuden täyttämiseen” asiakkaiden tullessa sisään, vaikka kaikki toki tavan mukaan käteltiin ja tervehdittiinkin. Ympyrämuodostelmasta oli jo jotenkin TAI LIIKU -projektissa syntynyt itsestäänselvyys, sillä siinä kaikki ovat tasa-arvoisia ja jokainen kohtaa jokaisen. Kiireettömyys oli myös etukäteen selvä valinta, jonka halusimme tuoda vastapainoksi kohderyhmän työn hektisyydelle. TAI LIIKU -projektin toimijat kokivat pienen yllätyksen kohderyhmän valmiudesta lähteä mukaan ennakolta kuitenkin hiukan outoon toimintaan. Kun tämä ensimmäisellä tapaamiskerralla havaittiin ja todettiin, tältä pohjalta olikin helpompi ja luottavaisempi jatkaa suunnittelua.

## JÄNNITYKSESTÄ VAPAUTUMINEN

Ensimmäisen lähipäivän aloitus oli pilottitiimille jännittävä hetki. Toimijat olivat siis isolla ryhmällä paikalla. Taustamusiikki rauhoitti tilannetta, kokoustilasta järjesteltiin pöydät sivuun ja asetettiin tuolit ympyrämuodostelmaan. Osallistujat saapuivat kukin vuorollaan, ja heidänkin puolellaan oli elekielessä jännittyneisyyttä. Pientä ihmettelyä aiheutti se, että vastassa oli niin iso joukko toimijoita. Esimiehen alkupuheenvuoro oli tärkeä startti, jolla saatiin silta tiimien aiemmista kohtaamisista tähän prosessiin ja avasi ovea meille tuoda omat ”erilaiset” menetelmämme tarjolle.

Kahden erilaisen lyhytelokuvan kautta haettiin positiivisia ja negatiivisia sanoja esiin, mikä onnistuikin hyvin. Elokvien synnyttämien tunteiden kautta syntyi vilkasta vuorovaikutusta ja ryhmätyöskentelyä. Tehtäviä saatuaan joukko alkoi välittömästi työhön, kuten koko koulutusprosessin ajan. Ryhmien tuotoksista ja tarinoista tuli vapautuneen hauskoja. Ennakkotehtävään sisältyneistä henkilökohtaisista valokuvista olikin tämän jälkeen helppo lähteä kertomaan toiselle ja sanoittamaan niihin kuvatekstejä. Loman ajalle välitehtäväksi annettiinkin jatkotehtävä. Loppukeskustelussa nousi esiin myös elekielen vapautuminen päivän mittaan. Liikuttiin jo sen verran henkilökohtaisella tasolla, että kuunneltiin arvostavasti kaveria ja oltiin positiivisesti uteliaita.

### Prosessisetä Jyrkin pohdintaa:

Järkeistäminen, panos – tuotos -ajattelu ja prosessin kulun selkeys ovat asioita, joita luontevasti yhdistämme insinööreihin, koska työtehtävät teknisillä aloilla perustuvat pitkälti tällaisiin toimintaketjuihin. Looginen ajattelu ja/tai portaittainen eteneminen kohti päämäärää ovat tuttuja määreitä. Tämä on siis kohderyhmäläisillekin arjessa jatkuvasti läsnä oleva ajattelutapa ja toimintamalli. Ei ole kovinkaan ihmeellistä, että syntyy ristiriitoja hypättäessä tällaisesta toimintaympäristöstä aivan toisenlaiseen toimintatapaan, jossa tehdään jotain, minkä hyödyllisyyttä ja vaikutusta ei varmasti tiedetä tai ei prosessin kulkua ei voida ennalta tarkasti määrittää. Kouluttajalle tämä ristiriita näyttäytyy kohdejoukon epävarmuutena, vastustuksena ja esimiehelle kohdistuvana epäluulona ja kritiikkinä. ”Miten vastata kritiikkiin ja perustella taidelähtöisten työyhteisön kehitysmenetelmien oikeutusta ja vaikuttavuutta tässä ja nyt?” Taide ja osallistuminen herättävät meissä kaikissa jotain tuntemuksia ja kokemuksia, mutta haasteena kehittämiseen pyrittäessä on varmistaa, että käyttämämme menetelmät ohjaavat siihen suuntaan kuin koulutuksen tilaaja toivoo. Toisaalta kohderyhmä itsekin kertoi, että arjessa tulee aina yllättäviä tilanteita, joihin vakioratkaisut eivät ehkä sovi. On käytettävä luovuutta. Löytyisikö perustelu luovalle toiminnalle sittenkin arjen kokemuksista?



## REFLEKTIOSTA UUTEEN TEEMAAAN

Vielä ennen kesälomaa toimijat kokoontuivat reflektointi- ja suunnittelupalaveriin. Tämä palaveri haluttiin pitää pian, että ensimmäisen kerran tuntemukset ja tilanteet olivat tuoreessa muistissa. Tässä palaverissa saatiinkin ideoitua melko valmis suunnitelma seuraavasta lähipäivästä, jota vielä tarkennettiin juuri ennen seuraavaa lähipäivää. Teemaksi nousi ensimmäisen lähipäivän lopussa esiin noussut ”elekieli” ja sitä laajemmin ”vuorovaikutus”. Toista lähipäivää jatkettiin edellisen kerran mieliin palauttamisella ja välitehtävän läpikäynnillä. Mukana oli joitakin uusia osallistujia, jotka olivat tutustuneet edellisen kerran dokumentointiin. Keskusteluita ohjeistettiin enemmän tehtävän tekemisen tuottamiin tuntemuksiin kuin itse kuvien kohteisiin. Tunnelma oli nyt vapautuneempi.

Lähipäivän aikana keskustelut keskeytettiin aina välillä kehollisella tekemisellä. Toiminta oli taukojumpan omaista tunnelmasta tai tunteesta toiseen liikkumista sekä elekielen viestien ja mikroilmeiden tutkimista. keskustelemalla niistä. Valokuvaustehtävällä haettiin vastausta kysymykseen ”Mikä on parasta sinussa?”. Lähemmäs asiakasrajapintaa pyrittiin siirtymään tuottamalla neljän ruudun sarjakuva, jossa on alku, ongelma, positiivinen käänne ja iloinen loppu. Sarjakuvan työstö oli selvästi innostavaa ja lopputulokset hauskoja.

### Prosessisetä Jyrkin pohdintaa:

Välitehtävän merkitys korostui pitkän kesälomatauon myötä. Lähinnä koimme sen aiheen ja prosessin mieliin palauttamisena, mutta osin myös teemojen jatkotyöstönä. Ainakin se palveli vuorovaikutuksen synnyttämisessä ja toistensa tuntemisen edistämässä, sillä niin vuolaasti osallistujat halusivat omista tuotoksistaan toisille kertoa. Kehollisen ilmaisun mukaan tuominen toimi varsin hyvin koulutuksen rytmin muuttamisessa, energiatason nostamisena ja myös linkittyi luontevasti vuorovaikutusteemaan kehon elekielen ja piiloviestien kautta. Osallistujille konkretisoitui se, että ilman sanojakin viestimme jo paljon. Toisaalta myös tähän viestiin voimme tietoisesti vaikuttaa oman mielen ja tunteiden kautta, mikä heijastuu myös kehoon. Tärkeänä huomiona myös, että tunnetila peilautuu toisesta ihmisestä takaisin kuin peilistä. ”Peiliefekti” toimii myös työyhteisössä ja arkipäivän kohtaamisissa. ”Minkälaista energiaa vien työpaikalle?”

Sarjakuva toimi selvästi sellaisena välineenä, jonka kautta voi aika rajattomasti ilmaista omia tunteitaan, aggressioitaan ja mielipiteitään. Sarjakuva työskentelyn välineenä oli selvästi kohderyhmää innostava. Sarjakuva on suomalaisille hyvin tuttu tarinan kerronnan tapa. Usein tutustumme siihen jo hyvin nuorena sarjakuvalehtien ja sanomalehtien välityksellä. Välineenä se antaa rajattomat mahdollisuudet luoviin ja arjessa mahdottomiltakin tuntuviin käänteisiin. Koska formaatti on tuttu ja salliva, niin sitä käytettäessä jää vähiin luontainen vastustus ja pelko kuvallisen tuottamisen/piirtämisen suhteen. Annettuun aiheeseen ”onnistunut asiakastarina”, syntyi hyvin mielikuvituksellisia ongelmia ja niiden ratkaisuja. Uskalletaan tulla rationaalisesta maailmasta pois ja etsiä ”hullujakin” ratkaisuja arjen ongelmiin. Tässä kohtaa oli hyvä valinta sekkin, että käytettiin erilaista formaattia kuin edellisellä kerralla, jolloin välttyttiin toistolta. Lähipäivän lopussa käytettiin elokuvaa tuottamaan jokin teemaan liittyvä ja tilaisuudesta muistuttava elämys. Elokuvakeskukseen edustajan valitsema elokuva osui lopulta teemaan hyvin, kun siinä käytettiin mielenkiintoista vuorovaikutusta yhdistämällä katsojien kännyköistä äänet liikkuvaan kuvaan ja siinä tanssiin. Kyseinen toteutus saattoi puhutella kohdejoukkoa hyvinkin myös teknisestä näkökulmasta ja kahden tutun välineen vuorovaikutuksen kautta.

## PROSESSISTA NÄYTTELYKSI

Viimeisen lähipäivän keskeinen tavoite oli prosessin ja ajatusten kokoaminen yhteen. Lisäksi keskustelimme siitä, mitä prosessin aikana oppimaansa tiimit voisivat hyödyntää tehdessään tulevaisuudessa yhteistyötä. Lopulta päädyimme toteuttamaan näyttelyn jo suunnittelupalaverissa esiin nousseen idean pohjalta, johon työstettiin teoksia kolmessa ryhmässä eri menetelmillä: digitarina (elokuvatraileri), seinäkollaasi ja yhden ruudun sarjakuva. Teosten otsikkoina toimivat lähipäivien teemat, jolloin palattiin myös siihen, mitä asioita prosessin aikana oli käsitelty. Näyttelyn valmistuttua pidettiin avajaiset asiaan kuluviin maljapuheineen ja maljoineen.



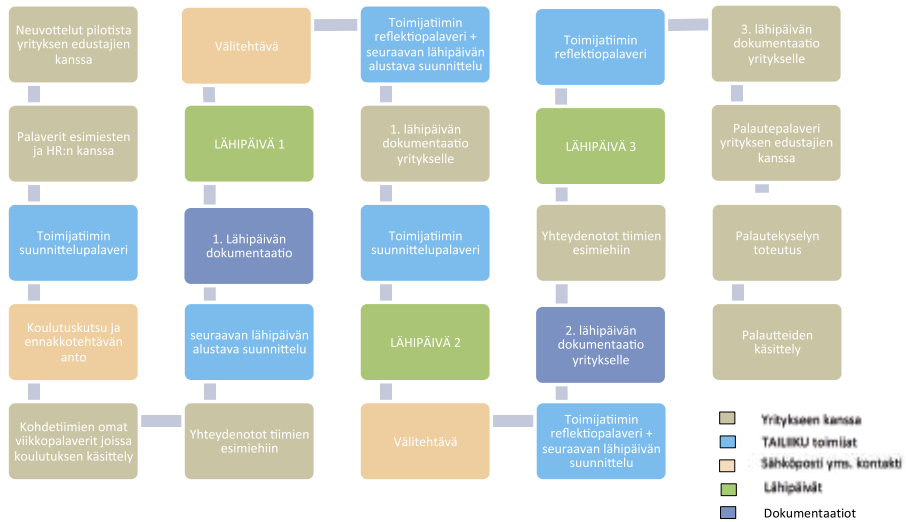
Kuva 5. Sarjakuva aiheesta ”minun intohimoni” (Kuva: Anneli Tuura).

#### Prosessisetä Jyrkin pohdintaa:

Viimeisen lähipäivän teemaksi kiteytyi: ”Työstetään yhteinen näkymä siitä, mitä tämä prosessi on tuottanut”. Lopuksi toteutetun näyttelyn työstövaihe kokosi prosessin hyvin. Osallistujat suorastaan syöksyivät tehtävien kimppuun ja lopputulokset antoivat selvästi tekijöilleen ylpeyden aiheita. Näyttelyn avajaiset juhlistivat tuotoksia, mutta myös saattoivat toteutetun prosessin päätökseen juhlallisesti.

Viimeisellä kerralla keskustellen pyrimme myös kartoittamaan asioita, joita tiimit voisivat jatkossa hyödyntää vuorovaikutuksessa ja asiakastilanteissa. Huomasimme, että tämä ryhmä omasi erinomaisia valmiuksia vuorovaikutuksessa, mukautumiskyvyssä ja rohkeudessa heittäytyä uusiin tilanteisiin. Osallistujille tämän asian havaitseminen ja sanoittaminen ja/tai näkyväksi tekeminen oli hyvinkin tärkeä asia, jota he voivat myös hyödyntää asiakastyössä ja arjen haasteissa.

## PROSESSIN KUVAUS (MITÄ TULI?) JA LOPPUTULOKSET (MITÄ OPIimme?)



Kuvio 3. Landis+Gyr -pilotin prosessikaavio (Lähde: Jyrki Saarela/Landis+Gyr).

Prosessisetä Jyrkin pohdintaa:

### **Mitä opimme?**

TAI LIIKU -projektin toimijoille pilotti oli oppimisen paikka. Lähdimme nöyrällä mielellä prosessiin, joka oli lopulta opettavainen ja palkitseva. Toimijat saivat käytännön kokemusta ja tuntumaa siitä, millaisista ydinkohdista työyhteisöjen kehitystuote koostuu. Kokemuksen kautta konkretisoitui seuraavia prosessin avainkohtia:

- Asiakslähtöisyys – kontaktit asiakkaaseen, taustat ja tavoitteet
- Ennakovalmistelu, yhteistyö ja luottamus kumppaneihin
- Teemoittelulla kohti tavoitetta
- Menetelmien käyttö teeman ja tavoitteen sunnassa jatkumona
- Toteutuksen juoksutus – yhdessä vai ketjuna?
- Reflektointi ja suunnitelmallisuus; Miten varmistetaan eri toimijoiden vuorovaikutus ja pysyminen ajan tasalla?
- Kohderyhmää askarruttavien asioiden kohtaaminen ja auki puhuminen
- Havaintojen ja kokemusten ”sanoittaminen” ja/tai ”näkyviksi tekeminen”
- Ajatukset jatkoon – jatkopolun hahmottelu

Kiitos pilotista kuuluu kaikille siihen osallistuneille. Pilotti oli unohtumaton kokemus, joka jää elämään sisällämme!



Kuva 6. Värien leikkiä (Kuva: Anneli Tuura).

## LÄHTEET

Landis+Gyrin www-sivut. Viitattu 17.1.2014. [Http://www.landisgyr.fi/](http://www.landisgyr.fi/).

Sanataideyhdistys Rapinan www-sivut. Viitattu 17.1.2104. [Http://sanataideyhdistysrapina.wordpress.com/about/](http://sanataideyhdistysrapina.wordpress.com/about/).

Keski-Suomen elokuvakeskuksen www-sivut. Viitattu 17.1.2014. [Http://www.ksek.fi/](http://www.ksek.fi/).

# TAIDE JA LUOVAT MENETELMÄT ORGANISAATION KEHITTÄMISESSÄ – HUMAP OY

Matti Hirvanen ja Vesa Purokuru



Kuva 7. Tulevaisuuden johtaminen -performanssi Jyväskylän torilla. Vauhdissa ovat sirkustaiteilijat Lotta Roukala ja Vesa Purokuru (Kuva: Tero Takalo-Eskola).

## ERILAISET AJATTELUN TAVAT – JÄRKI JA INTOHIMO

Ihmismielen tutkimus kuvaa kahdenlaista ajattelemisen ja hahmottamisen tapaa: rationaalista ja intuitiivista. Psykologiassa puhutaan kahdesta ajattelun järjestelmästä tai muodosta. Toinen niistä on nopea, automaattinen ja intuitiivinen. Se perustuu tietoon ja moninaiseen kokemukseen, joka on tallennettuna muistiin ja saadaan käyttöön ponnistelematta. Se tuottaa jatkuvasti ”ehdotuksia” toiselle ajattelumuodolle vaikutelmina, intuitiona, intentioina ja tunteina. Toinen ajattelun muoto on hidaskäyttöinen, tietoinen ja päättävä. Se vaatii tarkkavaisuutta ja ponnistelua. Se vahvistaa ensimmäisen järjestelmän ehdotukset uskomuksiksi ja tahdonalaiseksi toiminnaksi.

Kysee ei ole siitä kumpi ajattelutapa on parempi vaan siitä miten nämä tavat ajatella täydentävät toisiaan. Perinteisesti olemme arvostaneet ja käyttäneet lähinnä jälkimmäistä, rationaalista ajattelutapaa, joka on luottanut

suunnitelmiin, analyysihin ja selkeisiin jäsentelyihin. Samalla intuitiivinen kapasiteettimme on jäänyt arvoasteikossa alakynteen ja samalla resurssina hukatuksi.

Taiteen kieli on intuition ja tunteen kieltä. Sillä on suuri mahdollisuus avata uusia ovia ja kosketella meitä intohimon, oivallusten ja syvällisten kokemusten sopukoista. Kaikki tiedämme että hyvä elokuva, biisi tai kuva kolahtaa enemmän ja syvemmältä kuin yksikään näkemämme Power Point -esitys. Taide voi toimia virikkeenä ja avauksena uudelle ajattelulle organisaatiossa. Taide voi olla myös oman tekemisen ja työskentelyn väline.

Taide on kieli, kertoo jotakin sellaista mitä on vaikea tai jopa mahdotonta ilmaista tavallisella kielellä. Taide herättää meissä erityisesti tunnepuolen, jota voidaan konkretisoida loogisella ja analyttisellä ajattelulla.

Taiteen käyttö tuo järjen lisäksi organisaation valmennus- ja kehittämissuorityöhön inhimilliset voimavarat kokonaisvaltaisesti käyttöön. Kun vaikutamme monikanavaisesti, niin kutsumme esiin uusia näkökulmia, innostusta ja luovia ratkaisuja.



Kuva 8. Uutta toimintakulttuuria etsimässä (Tekijä: Jaakko Mehtälä).



## TAITEEN KÄYTTÖTARKOITUKSET

Tanskalainen Lotte Darsø jakaa taiteen käyttötarkoitukset neljään luokkaan (Darsø 2004):

- 1. Taide koristeena:** Taideteoksia on esimerkiksi aulassa ja toimiston seinillä, kuvia toimiston seinillä. Taide virittää kiinnittämään esteettisyyden kautta huomiota työympäristöön ja arvostamaan sitä. Työympäristön vaaliminen saa parhaimmillaan aikaan sitoutumista työyhteisöön.
- 2. Taide viihteenä:** Liike-elämässä voidaan esimerkiksi jakaa kulttuurisetelejä tai pääsylippuja esityksiin tai tuoda esiintyjät työpaikalle ja asiakastilaisuuksiin. Taide-elämykset ovat tapa tukea ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tuottaa yhteisöä vahvistavia kokemuksia.
- 3. Taide välineenä:** Taidetta voidaan käyttää tiimin rakentamisessa, vuorovaikutus- ja esiintymistaitojen kehittämisessä, johtamisvalmennuksessa, ongelmanratkaisu- ja innovointiprosesseissa. Taidelähtöisiä työskentelyjä käytetään heräteinä työstettäviin teemoihin. Kun koukataan sivuun jo tunnetulta tieltä, saadaan pohjaa tuoreille näkökulmille ja uusille oivalluksille. Mutkat voivat toimia oikoteinä tavoitteisiin.
- 4. Taide strategisen transformaation työkaluna:** Taide integroidaan sellaisille liike-elämän alueille kuten visio ja arvot, luovuus ja innovatiivisuus, brändi, markkinointi ja asiakassuhteet. Taidetta käytetään lähtökohtana yhdessä työskentelylle ja ajattelulle. Sen kautta saadaan kokemusmateriaalia työstettäväksi prosessissa, joka yhdistää taiteellisen lähestymistavan loogiseen ja rationaaliseen tapaan jäsentää asioita. Työskentelyprosessissa tähdätään syvälle meneviin muutoksiin organisaatiokulttuurissa: kokemusten ja elämysten nostamiseen näkyviksi, uusiin näkemisen tapoihin sekä monikieliseen tapaan käydä dialogia.

## ESITYSTÄ VAI OSALLISTAVAA TEKEMISTÄ?

### TAIDE ESITYKSENÄ

Kuvat, tanssi, sirkus, elokuva ja musiikki ovat esimerkkejä taiteen muodoista, jotka useimmiten koetaan katsojan roolista käsin. Taide herättää katsojassa tunteita ja ajatuksia. Näitä tunteita ja ajatuksia voidaan lähteä yhdessä käsittelemään työyhteisössä. Taide herättää jotain joka on meissä syvemmällä – tulemme liikutetuiksi ja kosketetuiksi kehollisesti. Ensin tulee kehollinen tunne ja vasta toisena tulee tunnetta kuvaavat sanat.

Taiteen näkeminen ei ole vain havainto, joka synnyttää ajatuksen. Olemme aina kosketuksissa taiteen moniulotteiseen maailmaan – jokaisen kokemus taiteesta on yksilöllinen. Siksi taiteen herättämiä kokemuksia on mahdoton jakaa. Samaan aikaan taide on kuitenkin vahva kollektiivinen kokemus, joka synnyttää yhteisiä merkityksiä. Yhteinen kokemus voi toimia vahvana yhdistävänä tekijänä mukana olleelle joukolle. Kollektiivinen kokemus jää elämään yhteisön arkeen.

### TAIDE OSALLISTAVANA TEKEMISENÄ

Taidetta on mahdollista hyödyntää myös yhteisen tekemisen kautta. Kun tehdään yhdessä, niin silloin syntyy myös yhteisiä merkityksiä uudella tavalla ja uudella kielellä. Yhdessä maalaamista, yhteistä musiikin tuottamista, laulamista, sanataidetta tai kehollista liikettä voidaan käyttää yhteisen tekemisen muotoina. Yhteinen tekeminen ei pelkästään lisää yhteisöllisyyttä. Parhaimmillaan se edistää yhteistä ongelmanratkaisukykyä, sekä vahvistaa luottamusta.

## ESIMERKKEJÄ TAITEEN JA LUOVIENTEN MENETELMIEN KÄYTTÖSTÄ

Käytämme Humapissa laajasti eri taiteen ja luovan alan muotoja organisaation kehittämistyössä. Taiteen yhdistäminen kehittämistyöhön mahdollistaa työyhteisöjen kokonaisvaltaisemman kehittymisen, sillä se vahvistaa kykyä käsitellä tunteita yhteisesti työyhteisössä.

### TARINATEATTERI

Tarinateatteri on teatteria, jossa tehdään osallistujien tarinoita ja kokemuksia näkyväksi improvisaation keinoin. Tarinateatterissa on ohjaaja, näyttelijät, muusikko ja yleisö. Tarinateatteri tarjoaa parhailaan osallistujille voimallisen

yhteisen tunnekokemuksen, jollaista on vaikea saavuttaa millään muulla keinoin. Humapin tarinateatteri Hurina tunnetaan ainutlaatuisesta konsultoivasta työotteesta, joka mahdollistaa työyhteisön ilmiöiden tutkimisen ja kehittämisen eri näkökulmista improvisaation ja draaman keinoin.

Näin kommentoi eräs julkisen puolen kehittäjä tarinateatteri Hurinan osuutta työyhteisön muutosta käsittelevässä valmennuspäivässä:

*”Tarinoiden avulla päästiin pidemmälle kuin muuten olisi ollut mahdollista. Ryhmää yhdistää nyt yhteinen kieli ja kokemus. Sitä mitä ryhmässä tapahtui on vaikeaa pukea sanoiksi, sen vaan aistii. Myönnän että tämä tulos yllätti minut.”*

## ORGANISAATIOKUUNTELIJAT

Organisaatiokuuntelijat on esimiehille ja HR-kehittäjille suunnattu avoin, Humapin järjestämä valmennusohjelma. Valmennuksen tarkoituksena on syventää taitoja yksilön, ryhmien ja koko organisaation tason kuuntelemisessa. Oppimisen metodeina valmennuksessa käytämme tarinateatterista kumpua- via työskentelytapoja: toisen kertomuksen ytimen tavoittamista, suurryhmän haastatteleminen keinoja turvallisesti, peilausta, sekä moniaistikanavaista kuuntelemista.

## SIRKUS

Humapin Vesa Purokurun sirkusesitys käsittelee kasvun ja muutoksen teemoja eri sirkuksen elementtejä yhdistäen. Kyseessä on puolen tunnin mittainen koskettava ja mukaansatempaava esitys, joka sopii erinomaisesti seminaareihin, työyhteisöjen kehittämispäiviin, sekä organisaation muutosta käsitteleviin kehittämispäiviin.

Keski-Suomen ennakointiseminaarissa sirkuksen elementtejä käytettiin tulevaisuuden tutkimiseen virittämässä. Seminaarin organisoija, Keski-Suomi ennakoi -hankkeen vetäjä, kuvaa sirkuksen vaikutuksia seuraavasti:

*”Luova, toiminnallinen aloitus herättää kuulijat, virittää kiinnostuksen ja auttaa ajattelemaan asioita kokonaisvaltaisesti. Taitelijan synnyttämään vuorovaikutukseen tulee tunne mukaan. Jos sama asia olisi kerrottu kalvosulkeisilla vaikutus olisi ollut neutraali. Osa seminaarin keskeistä sisältöä tuli esille heti alussa ja siihen kokemukseen viitattiin useita kertoja kahden päivän aikana.”*

## HUUMORI

Asioiden käsittelyn tai puheeksi ottamisen ei tarvitse olla vakavaa. Tärkeitä asioita voi tuoda esille huumorilla ja yleisöä osallistaen. Tavalla, joka saa asian jäämään positiivisesti kutkuttaen mieleen. Tämän tekee kaikkien alojen asiantuntija, Irmeli Kuuskajaskari-Venuutti – koominen, kuvitteellinen, mutta todellinen hahmo, luennoitsija, keskusteluttaja, ilostuttaja ja hämmästelijä.

Kutsu Irmeli paikalle silloin, kun haluatte puhua uudella tavalla yhteisöllisyydestä, yhteistyöstä, erilaisuudesta, ilosta, huumorista, asiakaspalvelusta, ihmisten kohtaamisesta, johtamisesta, tai vielä jostain ihan muusta. Irmeliä esittää Humapin Riitta Birck.

## VALOKUVA

Voimauttava valokuva tarjoaa yksilöille mahdollisuuden tulla arvostetuksi ja nähdyksi uudella tavalla omassa työyhteisössään – suhteessa kollegoihin ja omaan itseen. Voimauttavan valokuvan prosessi sopii erinomaisesti työyhteisön arvojen kirkastamiseen, työyhteisötaitojen kehittämiseen sekä tiimien ja ryhmien erilaisuuden käsittelyyn.

## HUMAP OY:N ROOLI TAI LIIKU -PROJEKTISSA

Humap on vuonna 1999 perustettu konsultointi- ja valmennusyritys. Humapin liiketoiminta muodostuu valmennus ja konsultointiliiketoiminnasta keskittyen hyvinvoinnin, johtamisen, muutoksen, yhteistyön ja oppimisen kanssa työskentelyyn. Tytäryritys Humap Software kehittää ohjelmistoja, jotka auttavat yhteistyön tekemistä monipaikkaisissa työyhteisöissä ja verkostoissa.

Humapin rooli hankkeessa oli:

- 1.** Ohjata toimijoille suunnattujen Työ Huraa! -lähipäivien työskentelyä.
- 2.** Jakaa ja hyödyntää kokemuksiaan työyhteisöjen ja organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisestä.
- 3.** Toimia tukijana ja ohjaajana toimijoiden toteuttamissa Jyväskylän kaupungin ja Landis+Gyrin piloteissa.

## 1) TYÖ HURAA! -LÄHIPÄIVÄT

Humapin Matti Hirvanen ja Vesa Purokuru vastasivat toimijoiden työskentelyn ohjauksesta Työ Huraa! -lähipäivissä. He käyttivät lähipäivien aikana erilaisia osallistavia ryhmätyömenetelmiä, joiden avulla:

- jokainen osallistuja tulee kuulluksi
- kaikki pääsevät osallistumaan yhteiseen tekemiseen
- minimoidaan pitkät monologit ja maksimoidaan yhteinen dialogi
- vaihdellaan erilaisia tekemisen tapoja, jotta energia ja mielenkiinto pysyvät yllä
- käsiteltävään asiaan saadaan erilaisia näkökulmia

## 2) TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Humapin Sirpa Arvonen avasi toimijoille työhyvinvoinnin käsitteistöä, työhyvinvointiajattelun kehittymistä viime vuosikymmenten aikana, organisaation työhyvinvoinnin käytänteitä, sekä työhyvinvoinnin merkitystä organisaation menestystekijänä.

## 3) PILOTTICASET ASIAKKAILLE

Humapin Matti Hirvanen toimi oppimisprosessin tukijana ja ohjaajana Jyväskylän kaupungille ja Landis+Gyrille toteutetuissa asiakaspiloteissa. Tukijan ja ohjaajan roolina oli pitää huoli siitä, että prosessi kulkee asiakkaan toivomien tavoitteiden suuntaan. Toisena roolina oli prosessin dokumentaatio – niin sisäisissä suunnittelupalaverissa kuin asiakkaalle pidetyissä työpajoissa.

## LÄHTEET

Darsø, L. 2004, Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business.

Ads of the World www-sivut. Viitattu 4.3.2014. [Http://adsoftheworld.com/media/print/mercedes\\_benz\\_left\\_brain\\_right\\_brain\\_paint](http://adsoftheworld.com/media/print/mercedes_benz_left_brain_right_brain_paint).

# LIIKUNTA OSANA TYÖYHTEISÖJEN HYVINVOINTISTRATEGIAA

Petri Lehtoranta

## KESKI-SUOMEN LIIKUNTA ALUEELLISENA TOIMIJANA

Keski-Suomen Liikunta ry (myöh. KesLi) on liikunnan ja urheilun aluejärjestö, joka syntyi urheilun järjestöjärjestelmän muutoksen yhteydessä vuonna 1993. Tuolloin sen hetkiset urheilun keskusjärjestöt mm. TUL ja SVUL perustivat Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) ry:n, jonka tehtävänä oli toimia valtakunnallisena yhteistyö-, ja palveluorganisaationa. Maakuntapohjaiset aluejärjestöt muodostettiin vastaamaan järjestökentän asettamiin paikallisiin haasteisiin. Suomessa on tällä hetkellä yhteensä 15 KesLin kaltaista liikunnan ja urheilun aluejärjestöä. Vuonna 2013 SLU perusti yhdessä Nuori Suomi ry:n ja Suomen Kuntoliikuntaliitto ry:n kanssa yhteisen Valo ry:n, jonka johdosta edellä mainitut organisaatiot lopettivat toimintansa vuonna 2013.

Keski-Suomen Liikunnan perustajajäsenet olivat 20 valtakunnallista lajiliittoa, muutama maakunnallinen lajiliiton pirijärjestö sekä yksi kansanterveysjärjestö. Urheiluseuroja on hyväksytty jäseneksi vuodesta 2000 lähtien. KesLin toiminta-alueella on 21 kuntaa ja noin 450 liikunta- ja urheiluseuraa sekä lukuisia kansanterveysjärjestöjä ja muita liikuntaa toiminnassaan ylläpitäviä yhteisöjä. Jäseniksi voivat liittyä kaikki liikuntaa järjestävät rekisteröidyt yhdistykset sekä oikeuskelpoiset yhteisöt ja rekisteröidyt säätiöt. Vuonna 2013 KesLillä on jäsenenä 143 yhdistystä.

Tätä nykyä KesLi toimii Keski-Suomessa liikuntakulttuurin moniulotteisena edunvalvonta-, yhteistyö-, kehitys- ja palveluorganisaationa. KesLin organisaatiossa työskentelee seitsemän päätoimista henkilöä. Aluejohtaja toimii toimiston päällikkönä ja vastaa organisaation toiminnasta, kehittämisestä ja taloudesta. Apunaan hänellä on taloushallintotehtävistä vastaava taloussihteeri sekä toimistopalvelujen tuottamisesta vastaava toimistosihhteeri. Varsinaisen koulutus- ja kehittämistoiminnan järjestävät toimialoitteisten lasten ja nuorten liikunnan kehittäjä, seuratoiminnan kehittäjä sekä aikuisliikunnan kehittäjä.

## KESKI-SUOMEN LIIKUNTA HYVINVOINTIPALVELUJEN TUOTTAJANA

Työyhteisöjen kehittäminen kuuluu KesLissä aikuisliikunnan toimialalle. Vuonna 2004 käynnistetty toiminta pitää sisällään kuntayhteistyötä, yritysyhteistyötä sekä valtakunnallisen Kunnossa Kaiken Ikää -ohjelman maakunnallisen kehittämistehtävän.

Yritysten hyvinvointipalvelujen tuottaminen ei KesLissä ole tähän mennessä ollut isossa roolissa, mutta olemme pyrkinneet vastaamaan kasvavaan kysyntään ja kehittämään palveluja. KesLin tuottamien yritysten liikuntapalveluiden kohderyhmän on riittämättömästi liikkuvat aikuiset, joita voidaan löytää yritysten työntekijöistä tekemällä hyvää yhteistyötä yrityksen ja sen työterveyshuollon kanssa. Aikuisväestön elintapamuutoksiin päästään vaikuttamaan vain pitkäkestoisten prosessien avulla, joita KesLin yritysliikunnan palvelutoiminnalla pyritään synnyttämään.

KesLin työyhteisöille suuntaamat liikuntapalvelut ovat siis toistaiseksi olleet satunnaisia toimenpiteitä, kuten erilaista testausta ja liikuntapäivien järjestämistä. Tavoitteenamme on kuitenkin päästä pitkäkestoisiin kumppanuuksiin, jolloin voidaan määrätietoisemmin toteuttaa kohdennettuja toimenpiteitä erilaisen aktiivisuustason omaaville työntekijöille. Prosessin kautta pystymme paremmin myös mittaamaan liikuntatoiminnan tuottamia hyvinvointivaikutuksia yrityksen henkilöstössä ja esimerkiksi työilmapiirissä. KesLi on tähän liittyen laatinut oman suunnitelmansa työyhteisöliikunnan kehittämisohjelmien toteuttamiseksi.

## STRATEGIA JA PROSESSI TUOTTAVAT TULOSTA

Monet yritykset ovat nykyään laatineet työyhteisön liikuntastrategian, joka ohjaa sen liikuntatoimintaa pitkällä aikajänteellä. Liikuntastrategia on usein osa henkilöstöstrategiaa ja mahdollisesti sisällä yrityksen työhyvinvointiohjelmassa. Liikuntastrategian laatimisella on merkitystä myös siinä, että se auttaa yritystä näkemään, miten liikuntatoimintaan panostettu resurssi tulee takaisin esimerkiksi pienentyneinä sairauspoissaoloina tai parantuneena työyhteisön ilmapiirinä. Hyvin laadittujen arviointimenetelmien kautta näiden asioiden muuttumista voidaan myös seurata ja mitata.

Työyhteisöjen liikuntaohjelmat johtavat mahdollisimman hyviin tuloksiin, jos ne johtavat riittämättömästi liikkuvien työntekijöiden elämäntapamuutoksiin. Kehittämisprosessin aluksi pitää työyhteisön edustajan kanssa käydä läpi yrityksen sen hetkinen liikuntatoiminnan tilanne. Lisäksi nykytilan kartoi-

tus antaa hyvän yleiskuvan siitä, millaisessa roolissa liikunta on työyhteisön strategiassa. Keskustelussa olisi hyvä olla mukana myös yrityksen työterveyshuollon edustaja.

Valitettavasti liikunta nähdään usein liikaa virkistykseen roolissa, vaikka oikeanlaisella suunnittelulla ja liikuntaan kannustamisella voisi olla laajempaakin merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi.

Liikuntapalvelujen kehittämisprosessi voidaan kuvata seuraavalla tavalla:

1. Selvitetään liikunnan rooli yrityksen hyvinvointistrategiassa.
2. Selvitetään nykyiset toimenpiteet ja niiden vaikuttavuus.
3. Selvitetään henkilöstön odotukset ja toiveet tulevalta liikuntatoiminnalta.
4. Laaditaan tulevalle toteutukselle tavoitteet.
5. Laaditaan yhdessä yrityksen kanssa toteuttamissuunnitelma.
6. Laaditaan mittarit, joilla suunnitelmaa seurataan.
7. Toteutetaan suunniteltu ohjelma.
8. Selvitetään, miten tulokset vastaavat tavoitteita.
9. Tehdään tarvittavat kehittämistoimenpiteet selvityksen pohjalta.
10. Siirretään ohjelma osaksi yrityksen pysyviä prosesseja.

Alkukartoituksen jälkeen mietitään liikuntapalvelujen kehittämistarpeet ja tavoitteet siten, että ne koskettavat mahdollisimman laajasti jokaista työntekijää riippumatta siitä, kuinka paljon hän harrastaa liikuntaa. Liikuntapalvelut tukevat työntekijää sekä fyysisesti että henkisesti, mutta yksilöllisen vaikutuksen lisäksi ne vahvistavat myös työyhteisön yhteistä tekemistä ja yhteenkuuluvuutta. Nykytilan kartoituksen ja tavoiteasetannan jälkeen olisi syytä kysyä myös työntekijöiden mielipiteitä. Kyselyllä varmistetaan se, että työyhteisöliikunnan kehittäminen toteutetaan siihen suuntaan, mitä työntekijät kaipaavat. Kysely myös motivoi henkilöstöä osallistumaan tulevaan liikuntatoimintaan, koska he ovat saaneet olla vaikuttamassa sen sisältöihin.

Kun alkukartoitus ja henkilöstökysely on suoritettu ja liikuntatoiminnan tavoitteet asetettu, on mietittävä aikataulu sille, koska haluttuja tuloksia halutaan nähdä. Yleensä liikuntaan ja ravitsemukseen liittyvät elämäntapamuutokset



ovat pitkiä prosesseja, joten alle vuoden kestävässä prosesseissa ei usein pystytä näkemään pysyviä muutoksia. Tämän takia olisi hyvä, että toiminnan tulokset voitaisiin asettaa kahden tai kolmen vuoden päähän.

Varsinainen liikuntatoiminnan käytännön toteuttaminen olisi hyvä aloittaa työntekijöiden nykyisen fyysisen kunnon kartoituksella, jonka tavoitteena on antaa lisätietoa järkevään omatoimiseen liikuntaan. Liikunnallista aktivoimista tukee oman fyysisen kunnon tiedostaminen, ja sen muutosten seuraaminen motivoi säännölliseen liikkumiseen. Testitapoja on hyvin monenlaisia ja erihintaisia, mutta hyvin edullisestikin pystytään toteuttamaan esimerkiksi lihaskunto-, tasapaino ja liikkuvuustestit. Testaustavan valinta riippuu myös liikuntatoimintaan osallistuvan kohdejoukon lukumäärästä. Lähtötestausta voidaan syventää vielä lyhyellä haastattelulla tai kyselyllä. Lähtöttestaus yleensä motivoi työntekijää tarkkailemaan omia ruokailu- ja liikuntatottumuksiaan. Testien tulosten perusteella voidaan selvittää liikunnan tavoitteita ja seurata tavoitteiden onnistumista.

Työntekijöitä voidaan myös kannustaa innostumaan liikunnasta erilaisilla käytännön aktivointitoiminnoilla, kuten liikuntakampanjoilla, -päivillä ja -luennoilla. Toteutettavasta liikuntaohjelmasta on tärkeää viestiä säännöllisesti esimerkiksi henkilöstölehdessä tai muissa yritysten sisäisissä kanavissa. Erilaiset kuntoutukset lisäävät myös tietoa ja tunnetta liikunnasta, ja voivat auttaa käynnistämään säännöllisen liikuntaharrastuksen. On tärkeää antaa perustietoa liikunnasta ja sen vaikutuksista, jotta riittävästi liikkuvia aikuisia saadaan aktivoitua liikkumaan ja panostamaan omaa terveyteensä.

Liikuntaohjelman toteuttamisen jälkeen on syytä toistaa sen aluksi toteutetut tiedot. Saadun vertailuaineiston avulla voidaan todentaa ohjelman vaikutus henkilöstön fyysiseen kuntoon. Kaiken kaikkiaan ohjelman tavoitteiden onnistuminen kannattaa selvittää esimerkiksi erillisellä kyselyllä ja selvityksillä. Niiden avulla voidaan todentaa esimerkiksi liikuntatoiminnan vaikutukset työilmapiirissä, saada palautetta käytännön liikuntalajeista tai tutkia sairauspoissaolojen kehitystä. On tärkeää saada palautetta toiminnasta sekä työntekijöiltä että toiminnasta vastaavalta taholta. Hyvin toteutetun seurannan, palautteen koonnin ja analysoinnin kautta voidaan suunnitella ja toteuttaa tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Tärkeää on myös liittää liikuntaohjelma osaksi yrityksen pysyviä käytänteitä, jotta toiminnalle tulee jatkuvuutta ja hyvinvointivaikutuksista pysyviä.

## POHDINTA: URHEILUSEURAT HYVINVOINTIPALVELUJEN TUOTTAJANA

TAI LIIKU -projektiin yritettiin aluksi saada mukaan useampia urheiluseuroja. Lopulta kaksi niistä lähti mukaan projektiin, mutta vähitellen nekin jättäytyivät kokonaan pois toiminnasta. Seurojen konkreettiset syyt tähän olivat erilaiset, mutta analysoimalla yleisesti ottaen urheiluseurojen perustehtävää voidaan löytää ongelmakohtia tällaiseen toimintaan liittyen.

Yleensä urheiluseurojen perustehtävänä on oman jäsenistön palveleminen liikunnan ja urheilun avulla. Seurojen toiminta kohdistuu suurelta osin lasten ja nuorten ohjaamiseen sekä kilpailutapahtumien järjestämiseen. Vain suuremmilla seuroilla on mahdollisuus tuotteistaa palvelujaan ja osallistua sitä kautta aikuisten harrasteliikuntaan. Tästäkin on vielä pitkä matka siihen, että urheiluseurat pystyisivät toteuttamaan suunnitelmallista hyvinvointitoimintaa yhteistyössä yritysten kanssa. Myös nykyinen verotuskäytäntö ei salli aatteellisesti toimivien yhdistysten palvelutuotantoa ilman veroseuraamuksia.

Vapaaehtoistyöhön pääosin perustuvassa seuratyössä hyvinvointipalvelujen tarjoaminen ulkopuolelle ei ole ollut näiden syiden takia keskeistä. Voi myös kysyä, tarvitseeko sen olla jatkossakaan toiminnan keskiössä? On odotettavissa, että kuntatalouden heikentyessä kunnat karsivat omia liikuntaryhmiään ja muita liikuntapalveluja, joka se myös urheiluseuroille lisää kysyntää. Tämä voi synnyttää tarpeen miettiä palvelujen tuottamista ja tuotteistamista myös perinteisen jäsenistön ulkopuolelle. Tähän pystyvät vastaamaan jotkut suuret seuramat, mutta kovin laajasti se tuskin on mahdollista. Näyttää siltä, että yritysten liikunta- ja hyvinvointipalvelujen kasvavaan kysyntään pystyvät parhaiten apua tarjoamaan enimmäkseen sille toimialalle kasvaneet uudet kaupalliset yrittäjät ja liikuntapalveluketjut. Tämä voi olla hyvä asia.

# YHTEINEN MATKAMME TYÖYHTEISÖJEN MAAILMAAN

Petri Jussila

## TAVOITTEET JA PROSESSI

TAI LIIKU – Taide- ja liikuntalähtöiset työelämän kehittämisinnovaatiot -projektin päätavoitteena on ollut rakentaa taide- ja liikuntalähtöisiä työelämää kehittäviä palveluja ja toimintamalleja, jotka vahvistavat kolmannen sektorin toimijoiden ja pk-yritysten osaamista sekä synnyttävät uusia työpaikkoja. Pää-tavoite on jakautunut seuraaviin osatavoitteisiin:

1. Lisätä kolmannen sektorin toimijoiden ja pk-yritysten osaamista työelämän kehittäjänä koulutuksen, työpajojen ja konsultoinnin avulla.
2. Tuottaa uusia työelämää kehittäviä palvelukonsepteja, joissa käytetään taide- ja liikuntasisältöjä.
3. Vahvistaa taide- ja liikunta-alan erilaisten toimijoiden verkostoitumista ja yhteistyötä työelämän kehittämispalvelujen tuottamisessa muun muassa monialaisten työpajojen avulla.
4. Tuottaa ja levittää uutta tietoa liikunta- ja taidelähtöisestä työelämän kehittämisestä muun muassa seminaarien ja julkaisun kautta.
5. Vahvistaa Keski-Suomen osaamis pohjaa ja tukea alueen työllisyyttä uusien palvelukonseptien ja liiketoimintamahdollisuuksien avulla.

Projektin käytännön toimenpiteet jakoutuivat karkeasti ottaen kolmeen vaiheeseen, jotka olivat

1. Tukea Projektin kohderyhmän osaamisen lisääntymistä ja verkostoitumista.
2. Pilotoida ja mallintaa projektissa syntyneitä palvelukonsepteja työyhteisöissä.
3. Levittää projektin tuloksia ja tukea syntyneen verkoston jatkuvuutta.

Jokaisesta vaiheesta oli looginen jatkumo seuraavaan vaiheeseen, joskin ne tietysti menivät jonkin verran toiminnallisesti ja aikataulullisesti päällekkäin. Tämä takasi projektin joustavan jatkuvuuden.

## TYÖ HURAA!

Kohderyhmälle suunnattu koulutus, työpajat ja konsultointi olivat projektin alkuvaiheen keskeinen toimintamuoto, jonka runkona toimi lähipäivien ja välitehtävien avulla toteutettu koulutuskokonaisuus. Kokonaisuuteen kuuluvat tilaisuudet suunniteltiin yhdessä, mutta niiden vetovastuu oli Humapin asiantuntijoilla, joita Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Keski-Suomen Liikunnan asiantuntijat tukivat.

TAI LIIKU -projektin avajaistilaisuudessa osoittautui, että kohderyhmässä oli paljon osaamista ja kokemusta, joten lähipäivät kannatti toteuttaa mahdollisimman osallistavasti ja osaamista jakaen. Keskeiseksi työmuodoksi valittiin demot, jossa projektissa mukana olevat toimijat esittelivät työyhteisöjen kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyvää toimintaansa. Näiden demojen lisäksi lähipäiviin sisältyi monenlaista muutakin sisältöä, kuten asiantuntija-alustuksia ja erilaisia ryhmätehtäviä.

Projektin avajaistilaisuudessa päätimme aloittaa yhteisen matkan, jolle annettiin nimi ”Työ Huraa!” ja periaatteiksi sovittiin yhteissuunnittelu ja -kehittäminen sekä avoin dialogi. Kaiken kaikkiaan yhteinen matkamme sisälsi avajaistilaisuuden lisäksi seitsemän lähipäivää keväästä 2012 alkuvuoteen 2014. Prosessiin sisältyi myös välitehtäviä. Tilaisuuksien sisältöinä olivat muun muassa työhyvinvointi, palvelujen kehittäminen ja konseptointi sekä markkinointi, myynti ja hinnoittelu. Toteutustapoina olivat muun muassa asiantuntija-alustukset, työpajatyöskentely, osallistavat menetelmät ja toimijoiden demot.

Työ Huraa! -kokonaisuuden ensimmäinen lähipäivä oli kesäkuussa 2012. Päivän ohjelmaa jäsensivät Tuntumaan, Teatterikoneen ja Circus Uusi Maailman demot, joissa he esittelivät ideoitaan työelämän kehittämiseen liittyen. Teemoina oli tutustuminen ja ryhmäytyminen, työelämän tarpeiden miettiminen ja oma rooli kehittämistyössä. Teemoja avattiin osallistuvien keskustelujen ja narratiivisen menetelmän avulla.

Toisessa lähipäivässä järjestettiin Rapinan, Keski-Suomen tanssin keskuksen ja Työpajateatteri Taivaltajien demot, jotka toimivat päivän runkona. Tähän lähipäivään mennessä toimijoille oli annettu välitehtäväksi jatkaa oman palvelunsa tuotteistamista ja dokumentointia. Tehtävään liittyvät päivän teemat olivat tuotteistaminen ja tapaustaminen, työhyvinvoinnin viitekehysten rakentaminen sekä taide ja liikunta hyvinvoinnin ja kehittämisen välineinä. Totuttuun

tapaan päivä oli hyvin osallistava ja siinä pyrittiin kokemusten synnyttämiseen ja jakamiseen. Seuraavan päivän välitehtäväksi tuli työhyvinvoinnin viitekehysten hahmottelu ja oman paikan miettiminen siinä.

Kolmannessa lähipäivässä toimijoille annetun välitehtävän pohjalta päivän teemat olivat potentiaalisten asiakkaiden hahmottaminen ja segmentointi, markkinointi ja palvelulupaus sekä hinnoittelulogiikka. Toimijat asemoivat omat palvelunsa työhyvinvoinnin kehikkoon näiden kysymysten avulla, jonka jälkeen asiasta keskusteltiin eri näkökulmista. Keski-Suomen elokuvakeskuksen demo avasi myös silmämme sille, että elokuvalla voi olla tärkeä rooli työyhteisöjen kehittämisessä.

Neljännän lähipäivän teemoina olivat ymmärryksen syventäminen työhyvinvoinnista, asiakasprosessin kehittäminen ja myyntitilanteiden harjoittelu. Lähipäivään sisältyi Humapin Sirpa Arvosen erinomainen alustus työhyvinvoinnista. Päivän demona oli Mobra Finlandin esitys, jossa tuotiin hyvin esiin liikunnan mahdollisuudet työhyvinvoinnin parantamisessa. Päivän aikana myös valmistauduttiin projektin väliseminaariin, joka oli tammikuussa 2013. Viidennen lähipäivän keskeisenä sisältönä oli keskustelu projektin väliseminaarista, jota pidettiin kaiken kaikkiaan melko onnistuneena, vaikka kehittämisen varaa-kin löytyi. Joka tapauksessa seminaarin kautta saatiin useita uusia kontakteja ja asiakkaita. Lisäksi lähipäivässä suunniteltiin projektin pilotoiteja.

Kahdessa viimeisessä lähipäivässä osallistujat keskustelivat projektin toteuttamista piloteista ja yhteistyöverkoston kehittäminen. Samalla suunniteltiin toimenpiteitä, joilla Työ Huraa! -henkeä levitettiin Arvokas työelämä -seminaarissa ja TAI LIIKU -projektin päättävässä juhlaseminaarissa.

## TYÖELÄMÄN PILOTIT

Projektin suunnitteluvaiheesta asti oli aivan selvää, että verkoston osaamista piti myös testata konkreettisten pilottien avulla, joissa tehtiin interventioita työyhteisöihin. Projekti toteutti lopulta kaksi prosessimaista pilottia, joiden kohteena olivat Jyväskylän kaupungin ympärivuorokautisen asumisen esimiehet ja Landis+Gyr Oy:n kaksi tiimiä. Näitä pilotteja on kuvattu tarkemmin tämän julkaisun toisissa kirjoituksissa, joten kuvaan niitä tässä vain lyhyesti. Lisäksi kerron myös kahdesta muusta projektin toteuttamasta pilotista, jotka olivat luonteeltaan hetkellisiä mutta sisälsivät myös palvelukonseptien esittelyä tärkeässä asiakasrajapinnassa.

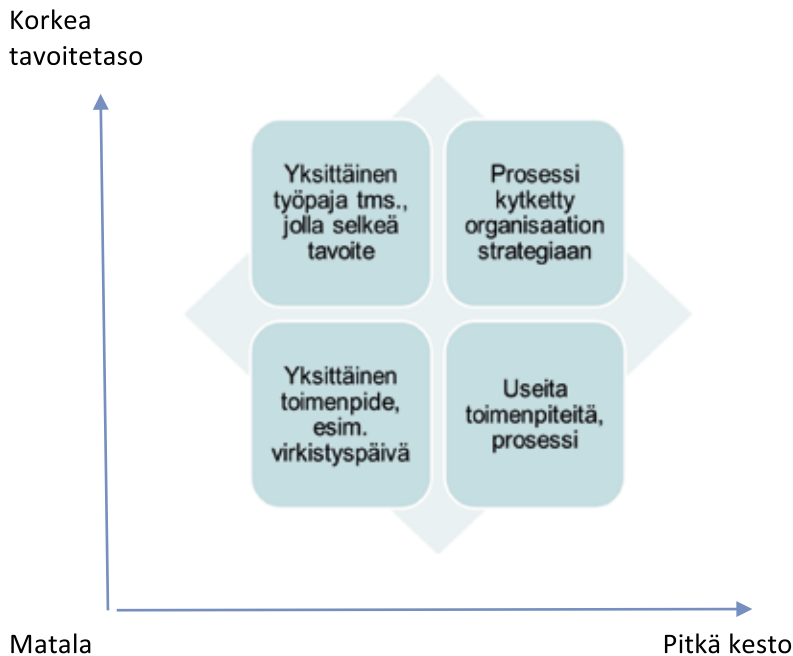
Kahden kehittämisprosessina toteutetun pilotin voi mallintaa seuraavalla tavalla. Onnistuneessa prosessissa tulee panostaa siis seuraaviin asioihin, joiden toteuttamistavoissa on käytännössä mahdollisuus suuriinkin variaa-

tioihin ja uusiin ideoihin. Tällainen kehittämistyö on käytännössä lähellä palvelumuotoilussa käytettyjä menetelmiä.

1. Sisältöjen markkinointi.
2. Asiakaskontaktin synnyttäminen.
3. Asiakkaan tilaus ja tavoitteen asettelu.
4. Kehittämisen prosessin suunnittelu.
5. Kehittämisen prosessin reflektiova toteutus.
6. Kehittämisen prosessin palautteen kerääminen.
7. Kehittämisen prosessin tulosten ja onnistumisen arviointi.
8. Jatko-toimenpiteiden ja niiden seurannan määrittäminen.

Jyväskylän pilottiin osallistui yli kaksikymmentä vanhus- ja vammaispalveluiden lähiesimiestä sekä palveluyksikön johtaja. Ryhmä oli naisvaltainen ja heidän ikähaitarinsa oli varsin lavea. Pilotin taustalla oli Jyväskylän kaupungin organisaatiomuutos, jossa oli muodostettu kolmesta ryhmästä yksi uusi ryhmä, missä oli sekä ikääntyneiden että vammaisten esimiehiä. Tavoitteita olivat yhteisen toimintakulttuurin tukeminen, yhteistyön parantaminen ja uusien rakenteiden tukeminen. Kyseessä oli noin puolen vuoden prosessi, jossa oli neljä puolen päivän työpajaa. Pilotin toteuttivat Tuntumaa, Teatterikone ja Työpajateatteri Taivaltajat; sisältöinä oli keskustelujen lisäksi mm. draamaa ja liikettä. Pilotista saatu palaute oli varsin hyvää ja ilmeisesti jotkut asiat ovat myös juurtuneet käytäntöön.

Landis+Gyrin pilotissa oli mukana kaksi tiimiä, joiden toiminnot ovat tiukasti linkittyneet toisiinsa. Pilottiin osallistui 23 teknologia-alan ammattilaista, joista kaksi oli tiimien esimiehiä. Ryhmä oli hyvin miesvaltainen, mutta ikähaitari oli suhteellisen suuri. Tavoitteita olivat yhteisen päämäärän kirkastaminen, yhteisen ongelmanratkaisun tukeminen ja pelisääntöjen sopiminen. Kyseessä oli noin puolen vuoden prosessi, jossa oli kolme työpajaa ja välitehtäviä. Pilotin toteuttivat Keski-Suomen elokuvakeskus ja Keski-Suomen sanataideyhdistys Humapin vahvasti tukemana; sisältöinä oli keskustelujen lisäksi elokuvaa, sarjakuvaa ja valokuvaa. Kehittämisen prosessi päättyi näyttelyyn, jossa oli muun muassa mindmap-kollaasi, sarjakuvaesityksiä ja elokuvan ”traileri”. Tästäkin pilotista saatu palaute oli varsin hyvää.



Kuvio 4. Projektin aikana syntynyt näkemys työyhteisöjen kehittämistyön vaikuttavuudesta.

Projektin kaksi muuta pilottia oli luonteeltaan enemmänkin yksittäisten palvelujen esittelyjä, joilla oli tietysti yhteytensä suurempaan kokonaisuuteen. Näiden pilottien arvo oli ennen kaikkea siinä, että projektin verkoston toimijat pääsivät tätä kautta testaamaan työelämän kehittämispalvelujaan. Sen sijaan edellä kuvatuissa prosessimaisissa piloteissa lisäarvoa syntyi myös siitä, että projektin toimijat tuottivat palveluja yhdessä uudella tavalla.

Keski-Suomessa toteutettu Parempi johtaa hyvin – on koonnut keski-suomalaisten organisaatioiden ihmisiä kohtaamaan ja oppimaan johtamisesta yhdessä ja toisiltaan. Kokonaisuuden ydinasioita ovat olleet yhteinen oppiminen, tarinoiden kertominen, asiakaskuuntelu sekä uuden tiedon hyödyntäminen. Siihen sisältyivät myös Opinkierros-tilaisuudet, joissa oman panoksensa antoivat myös TAI LIIKU -projektin toimijat. He toivat tilaisuuksiin taide- ja liikelähtöisiä sisältöjä, joita varten joutuivat kehittämään omaa palvelutuotettaan ja saivat kontaktia potentiaalsiin tulevaisuuden asiakkaisiin. (Parempi johtaa hyvin [www-sivu](#)).

Projekti pilotteihin kuului myös Keski-Suomen sairaanhoitopiirin marraskuussa 2013 järjestämät Työstä iloa elämään -päivät. Tässä pilotissa sairaanhoitopiirin henkilökunnalla annettiin mahdollisuus osallistua eri teemojen

ympäriille rakennettuihin työpajoihin, joiden tarkoituksena on luoda työyhteisöille mahdollisuuksia yhdessä rikastaa työyhteisön vuorovaikutustilanteita ja edistää työhyvinvointia uudellisilla tavoilla. Työpajoissa oli kolme erilaista sisältökokonaisuutta, joita tehdessään toimijat miettivät työelämän kehittämiseen liittyvän osaamisensa konseptointia uudella tavalla. Keski-Suomen elokuvakeskuksen tarjoama elokuvatyöpaja, jossa teemaan soveltuvan elokuvan kautta herätettiin keskustelua sairaanhoitopiirin työelämän kysymyksistä. Keski-Suomen tanssin keskuksen työpaja oli puolestaan varsin liikunnallinen, joskin siinä oli mahdollisuus sekä rauhalliseen että vauhdikkaaseen lähestymiseen. Tuntumaan työpajassa tutkittiin sitä, miten vuorovaikutustilanteisiin keskittyminen voi vahvistaa läsnäoloa, hyvinvointia ja vähentää kiireen tuntua työssä. Kaikki työpajat onnistuivat varsin hyvin.

## TYÖ HURAA! -HENGEN JA TULOSTEN LEVITTÄMINEN

Työ Huraa! -väliseminaari järjestettiin tammikuussa 2013 rentona tapahtumana, jossa esiteltiin projektin tuloksia ja saatiin sen potentiaaliin asiakkaisiin suoria kontakteja. Projektissa mukana olevat toimijat olivat valmistelleet myös lyhyen esityksen työhyvinvointiin liittyvistä palveluistaan ja esittelivät toimintaansa myös ennen ja jälkeen varsinaisen seminaarin. Seminaarissa oli myös alustuksia, joissa käsiteltiin sekä ihmisen rationaalista että emotionaalista puolta. Seminaariin osallistui yli 50 ihmistä, joista suuri osa oli henkilöstön kehittämisen vastaavia henkilöitä eri organisaatioista.

TAI LIIKU -projekti kutsuttiin myös Opetus- ja kulttuuriministeriön järjestämään Arvokas työelämä -kokonaisuuden loppuseminaariin, jossa pidimme työpajan. Projektin tuloksia esiteltiin myös Työelämän tutkimuspäivillä Tampereella. Kaiken kaikkiaan työelämän kehittämisen teema on siis vahvasti esillä, ja varsinkin taidelähtöisten menetelmien käyttö on saanut ympärilleen kansallisen verkoston. Huhtikuussa 2014 projektin järjestää vielä juhlaseminaarin, joka lopettaa projektin toiminnan, mutta toivottavasti käynnistää entistäkin vaikuttavamman alueellisen toiminnan työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämisen puolesta.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että projektin aikana syntyi varsin nopeasti avoin, vuorovaikutuksellinen ja yhteisöllinen ”Työ Huraa! -henki”. Projektin kuluessa ydinjoukko tiivistyi ja muodostui tuon hengen konkreettiseksi osoitukseksi. Sen ympärille muodostui kuitenkin laajempi ja löyhempi Työ Huraa! -filosofian sisäistänyt vaihtuvajäseninen yhteisö, jota kautta ydinyhteisön vaikutus laajeni varsin laajalle. Useat projektissa mukana olleet toimijat onnistuivat paitsi kehittämään omaa toimintaansa ja palvelujaan, niin myös verkostoitumaan aivan



uudella tavalla. Tästä osoituksen on se, että projektin toimijat saivat sen aikana uusia asiakkaita ja tilauksia, jotka liittyvät projektin teemaan.

## TAI LIIKU -PROJEKTISSA OPITTUJA ASIOITA

TAI LIIKU -projekti oli alueellinen tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa tavoitteena on ollut uusia innovatiivisen palvelukonsepteja, joita ympäröivän verkoston toiminta tulee. Tällaisen projektin onnistunut toteuttaminen edellyttää jatkuvaa toimintaympäristön muutosten analysointia, verkoston kehittämistä ja prosessien reflektointia. Hyvään projektisuunnitteluun sisältyykin toimintaympäristön muutosten ennakointi, riskien kartoitus ja analysointi sekä myös jonkinlainen skenaarioajattelu. Projektin ideaa tai keskeisiä tavoitteita ei voi muuttaa, mutta kehittämisprosesseihin ja toimenpiteisiin kannattaa tarvittaessa tehdä radikaalejakin muutoksia, kunhan ne vain palvelevat projektin tavoitteita ja päämäärää.

TAI LIIKU -projektin ohjaukseen kiinnitettiin erityistä huomiota. On tärkeää saada projektin ohjausryhmä osallistumaan projektin toimintaan mahdollisimman sitoutuneesti. Keskeisiä asioita ovatkin tiedonkulku projektihenkilöstön ja ohjausryhmän välillä, avoin keskustelukulttuuri sekä kriittisen rakentava kehittämisshenki. Ohjausryhmä toteutti työskentelynsä puolivälissä itsearviointin projektipäällikön laatiman kyselyn pohjalta. Tulosten mukaan näissä tavoitteissa oli onnistuttu varsin hyvin. Tällaisissa tutkimus- ja kehittämisprojekteissa unohtuu liian usein se, että myös kohderyhmällä on tärkeää tietoa ja näkemystä projektin keskeisistä sisällöistä. TAI LIIKU -projektin kohderyhmä otettiin myös mukaan prosessien ja toimenpiteiden suunnitteluun, joita pyrittiin tekemään avoimesti ja reflektiivisesti.

TAI LIIKU -projektin toiminta konkretisoitui kahdessa työelämälähtöisessä ja prosessimaisessa pilotissa, joista syntyi seuraavaa kokemuseräistä tietoa.

1. Asiakaslähtöisyys ja kytkös organisaation toimintaan (tai jopa strategiaan) on erittäin tärkeää.
2. Johdon on ainakin vahvasti tuettava kehittämistoimenpiteitä ja mielellään myös osallistuttava niihin.
3. Kehittämistoimenpiteet kannattaa suunnitella hyvin, mutta toteuttaa joustavasti.
4. Työntekijöiden saattelu epämurkuvuusalueelle voi olla aluksi vaikeaa, mutta useimmiten palkitsevaa (toimii sekä sairaanhoitajille että insinööreille).

5. Pitää kannustaa laittamaan itsensä likoon ja antaa lupa töpätä siinä.
6. Ihminen on kokonaisvaltainen olento: tieto, taito ja liike.

Laajemmin ottaen TAI LIIKU -projektista voi oppia ainakin seuraavia asioita:

1. Asioiden konkretisointi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa; kokeilukulttuuri.
2. Avoin dialogi ja vuorovaikutus on kaiken perusta.
3. Yhteissuunnittelu ja yhteiskehittäminen ovat avaimet laatuun ja sitoutumiseen.
4. Verkostomaisen tutkimus- kehittämis- ja innovaatioprojektin johtamisessa sekä hallinto (management) että ihmisten johtaminen (leadership) ovat erittäin tärkeitä asioita, joihin tulee panostaa hyvin.

## SUMMA SUMMARUM: MITÄ SYNTYI JA JATKUUKO SE?

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatioprojektien tulosten arviointi on haasteellista toimintaa kahdesta syystä:

1. Tällainen projekti liittyy käytännössä aina laajemmin tapahtuviin yhteiskunnallisiin ja alueellisiin ilmiöihin, joten sen aikaansaamaa tuloksia ja vaikutuksia on hankala erottaa yleisemmästä muutoksesta, jolloin myös niiden täsmällinen mittaaminen on ongelmallista. Tätä ongelmaa voi kutsua vaikka ”projektin tulosten ja vaikutusten fokuosoinnin ongelmaksi”.
2. Tällaisilla projekteilla tavoitellaan pitkäaikaista vaikuttavuutta, mikä onkin ilman muuta järkevää. Kuitenkin tästä syystä projektin vaikuttavuutta voi kunnolla arviointia vasta, kun projektin päättymisestä on mennyt jonkin aikaa. Ensimmäinen tarkastelu voidaan tehdä esimerkiksi vuosi projektin päättymisen jälkeen ja toinen tarkastelu kolme vuotta sen päättymisen jälkeen. Tätä ongelmaa voisi kutsua ”projektin tulosten ja vaikutusten arvioimisen ajoittamisen ongelmaksi”.

Näistäkin haasteista huolimatta yritän seuraavassa arvioida TAI LIIKU -projektin tuloksia kohta kohdalta.

Projektilla tavoiteltiin seuraavia tuloksia ja vaikutuksia:

1. Liikunta- ja taidetoimijoiden osaaminen työelämän kehittämispalvelujen tuottamisessa on vahvistunut.

Tämä tavoite on toteutunut, joskin melko rajatusti. Projektin toiminnassa vahvasti ja monipuolisesti mukana olleet toimijat ovat vahvistaneet osaamistaan selvästi. Projektissa on ollut mukana myös toimijoita, joiden osalta tämä kehitys on ollut huomattavasti vähäisempää. Tällainen eriytyminen lienee tämän kaltaisissa projekteissa välttämätöntä, koska eri toimijoiden tarpeet ovat erilaiset. Tästä huolimatta kannattaa kiinnittää huomiota mahdollisimman laajan osallistujajoukon sitouttamiseen pitkäjänteiseen toimintaan.

2. On tuotettu ja pilotoitu uusia taide- ja liikuntasisältöihin perustuvia, työelämää kehittäviä palvelukonsepteja.

Projektissa on kiistatta tuotettu ja pilotoitu uusia palvelukonsepteja, joskin niiden sisällöt ovat painottuneet vahvasti taiteeseen. Pilotoinnit ovat osoittaneet sen, että tällaisia palveluja ja menetelmiä kannattaa hyödyntää työyhteisöjen kehittämisessä. Palvelumuotoilun keinoin on mahdollista mallintaa tätä toimintaa ja sen prosesseja, mutta yksittäiset kehittämisprosessit eivät yleensä ole sellaisenaan siirrettävissä toiseen organisaatioon. Tämä johtuu siitä, että organisaatiot ja niiden työyhteisöt ovat erilaisia, joten niille soveltuvat kehittämisprosessit on neuvoteltava ja suunniteltava aina erikseen.

3. Toimialarajat ylittävä kumppanuus ja verkostoituminen ovat vahvistuneet.

Taiteen ja liikunnan välinen verkostoituminen jäi projektissa suhteellisen vähäiseksi, koska mukaan lähteneet liikuntaseurat vetäytyivät toiminnasta varsin varhaisessa vaiheessa. Projektissa loppuun asti vahvasti mukana olleet toimijat verkostoituivat keskenään vahvasti. Samoin projektin toteuttajien verkostoituminen heidän kanssaan ja keskenään on ollut merkittävä. Syntyneen verkoston toiminta jatkuu varmasti ainakin yksittäisinä yhteistyömuotoina, mutta on hyvin mahdollista, että se saa systemaattisempiakin muotoja. Tämä asia selkiytyy projektin lopussa.

4. Tieto työelämän monialaisesta kehittämisestä on lisääntynyt muun muassa seminaarien ja julkaisun kautta.

Projektin toteuttajien, kohderyhmän ja pilottikohteiden tieto teemasta on varmasti lisääntynyt. Projektin aikana tietoa on levitetty laajemmin muun muassa seminaarien avulla. Projektin jälkeen tieto tulee vielä leviämään julkaisun ja jatkuvien verkostoyhteyksien kautta. Tämän uuden tiedon vaikuttavuutta voidaan kuitenkin hyvin arvioida vasta jokin aika projektin päättymisen jälkeen.

5. Uusia työpaikkoja ja uutta yrittäjyyttä on syntynyt.

Tämän tavoitteen arviointi on mahdollista vasta jonkin aikaa projektin päättymisen jälkeen. Kuitenkin osa mukana olevista toimijoista sai projektin avulla uusia asiakkaita, joka tarkoittaa myös työmahdollisuuksien lisääntymistä. Lisäksi projekti on tukenut ainakin yhden yrityksen syntymistä, joka tosin toimi aiemmin yhdistyksenä. Työpaikkojen lisääntymistä on hidastanut se, että taloudellinen tilanne Keski-Suomessa(kin) on nyt hyvin vaikea. Toisaalta työhyvinvointi ja työelämän kehittäminen ovat tulevaisuuden avainkysymyksiä, joihin Keski-Suomessa, Suomessa ja Euroopassa on erittäin järkevää panostaa.

## LÄHTEET

Parempi johtaa hyvin [www-sivu](http://www.parempijohtaahyvin.fi/). Viitattu 10.2.2014. [Http://www.parempijohtaahyvin.fi/](http://www.parempijohtaahyvin.fi/).

# JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN Julkaisuja



## MYyntI JA JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 040 865 0801  
Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)  
[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

## VERKKOKAUPPA

[www.tahtijulkaisut.net](http://www.tahtijulkaisut.net)



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU

PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 020 743 8100  
Faksi (014) 449 9700  
[www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTA JA PALVELUT -YKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ

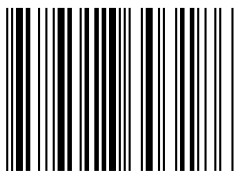


Miten tuetaan työntekijöiden jaksamista, luovuutta ja rohkeutta? Miten tuetaan työyhteisöjen yhteistoimintaa ja avointa vuorovaikutusta? Miten tiimityötä parannetaan? Tässä artikkelikokoelmassa annetaan joitakin vastauksia näihin työelämän keskeisiin haasteisiin.

Julkaisussa avataan ja mallinnetaan taide- ja liikelähtöisiä kehittämisprosesseja, joiden kautta työyhteisöjen vuorovaikutusta, johtamista ja tiimityöskentelyä voidaan parantaa. Käytetyt esimerkit osoittavat, että taide- ja liikelähtöisiä menetelmiä ja prosesseja on hyödyllistä käyttää työelämän uudistamisessa ja työhyvinvoinnin lisäämisessä. Näistä menetelmistä on kiistatonta hyötyä monenlaisille työyhteisöille ja organisaatiolle.

Julkaisu on tarkoitettu kaikille henkilöstön kehittämisestä kiinnostuneille ihmisille. Julkaisun artikkelit antavat paljon ajattelemisen aihetta ja tekemisen työkaluja johtajille, kehittäjille, tutkijoille ja taiteilijoille.

ISBN 978-951-830-318-6



9 789518 303186 >