



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

**Taidelähtöiset menetelmät  
kehittämisen työkaluina yritysorganisaatioissa**

*Marjatta Hiltunen*

Kulttuurituottajan koulutusohjelma (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 05 / 2014

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Marjatta Hiltunen	Sivumäärä 46 ja 5 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Taidelähtöiset menetelmät kehittämisen työkaluina yritysorganisaatioissa	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Päivi Ruutiainen	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Ihmissuhdetyö ry	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten taidelähtöiset menetelmät soveltuvat yritysorganisaatioiden käyttöön. Lisäksi haluttiin lisäinformaatiota siitä, miten taidelähtöisiä palveluja tulisi kehittää ja tuotteistaa, miten niitä tulisi markkinoida ja mitä palveluilta odotetaan, kun kohderyhmänä ovat yritykset. Pohdittiin myös, voisiko taidelähtöisen palvelun välittäjänä toimia kulttuurituottaja.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, koska taidelähtöisten menetelmien käyttöä yrityksissä on tutkittu vain vähän. Haastattelujen avulla oli mahdollista saada uutta tietoa, miten taidelähtöisiin palveluihin yritysmaailmassa suhtaudutaan ja mitä niiltä odotetaan. Haastatteluissa esimerkkipalveluna käytettiin Taidepaja-toiminnan mallia, jota voidaan modifioida yritysکوhtaisesti. Malli edesauttoi haastatteluissa syventämään aihetta ja antoi mahdollisuuden haastateltaville ottaa kantaa uuteen asiaan.</p> <p>Valtiovallan taholta on julkaistu useita kannanottoja ja käynnistetty projekteja, joilla tuetaan taiteen ja kulttuurin viemistä myös yritysorganisaatioihin. On myös toteutettu useita laajoja hankkeita, joissa taiteen ja kulttuurin merkitystä työyhteisöissä on tutkittu. On laadittu raportteja ja toimenpide-ehdotuksia sekä julkiselle että yksityiselle sektorille. Sekä TAIKA- että ArtGoesWork –hankkeessa on tehty ura-uurtavaa työtä taidelähtöisten menetelmien viemisessä erilaisiin, pääosin julkisen sektorin organisaatioihin. Haasteena on kuitenkin ollut löytää pilotointivaiheen kumppaneiksi isoja tai keskisuuria yrityksiä, jotka olisivat olleet innostuneita pilotoimaan taidelähtöisin menetelmin toteutettuja kehittämishankkeita.</p> <p>Kulttuurituottaja-ammattikunnalle voidaan nähdä suuri potentiaali suomalaisissa yrityksissä, jotka eivät vielä tunne taidelähtöisten palvelujen käyttömahdollisuuksia. Yritysorganisaatioissa taiteen soveltava käytön mahdollisuudet ovat rajattomat, koska kilpailukyky riippuu yhä enemmän uusien mahdollisuuksien ja toimintamallien hyödyntämisestä. Taiteen ja kulttuurin keinoin innovatiivisuutta, organisaatioiden kyvykkyyttä ja työhyvinvointia voidaan viedä eteenpäin. Yhteistyö yritysten kanssa edellyttää kuitenkin tuotteistettuja palveluita ja toimivia käytäntöjä. Haastattelujen perusteella taidepainotteinen kehittämistyö yrityksissä nähtiin mahdollisena ja se toivotettiin tervetulleeksi.</p> <p>Aalto PRO – Aalto University Professional Development – toteuttaa kolmevuotisen ryhmätaideterapian koulutusohjelman Ihmissuhdetyö ry:n kanssa. Tämän työn tilaaja on Ihmissuhdetyö ry. Koulutusohjelmasta valmistuvilla ryhmätaideterapeuteilla on valmiudet käyttää ekspressiivisen taideterapian lähestymistapaa ja menetelmiä toteuttaessaan tavoitteellisia taideinterventioita eri kohderyhmien parissa, myös yritysorganisaatioissa. Kouluttajaorganisaatio on kiinnostunut myös yritysorganisaatioissa toteutettavien taideinterventioiden mahdollisuuksista.</p>	
<b>Asiasanat</b> etsi 3-7 asiasanaa osoitteesta <a href="http://onki.fi/fi/browser/overview/ysa">http://onki.fi/fi/browser/overview/ysa</a>	
<a href="#">Kehittäminen</a> , <a href="#">Valmennus</a> , <a href="#">Työhyvinvointi</a> , <a href="#">Tuotteistaminen</a> , <a href="#">Taideterapia</a> , <a href="#">Yritysorganisaatio</a> , <a href="#">Tuottaminen</a>	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Name of the Degree Programme**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Marjatta Hiltunen	Number of Pages 46 + 5
<b>Title</b> The Use of Arts-based Methods as Development Tools in Business Environment	
<b>Supervisor(s)</b> Päivi Ruutiainen	
<b>Subscriber and/or</b> Ihmissuhdetyö ry	
<b>Abstract</b> <p>The main goal of this study was to study how arts-based methods can be applied to business environment and how these services should be developed and commercialized to meet the needs of business organizations. It was also discussed how the cultural producer could act as an intermediary between companies and the art field.</p> <p>The research method used in the thesis was thematic interviews. There was an intention to find out information on the subject that had been studied very little in the past. In the interviews, it was possible to get ideas on how companies relate to the arts-based services. It was also possible to find out what are the expectations regarding these methods, how they could or should be implemented. In addition, the expectations regarding the service providers were discussed. There was an example of an art-based service, Art Workshop, also introduced during the interviews. It was very useful since the topic, arts-based methods as development tools, is a rather new concept.</p> <p>The Finnish government as well as the Ministry of Employment and the Economy have published a number of proposals and launched projects where the importance of arts and culture even for the business organizations has been underlined. A number of large-scale projects have been conducted in order to research the impacts of arts and culture in the working life environment. TAIKA and Art-GoesWork projects have been pioneers in presenting and experimenting arts-based methods to the organizations – mainly, however, in the public sector. The challenge has been to find pilot phase partners in the business world.</p> <p>The conclusion of this thesis is that Finnish companies are interested in the the arts-based methods. The services should, however, be customized to meet the specific needs of each company and each development process. There was an understanding that art and culture can contribute to the innovation, organizational capability and well-being. However, there is a need to develop effective and functional practices for the successful and overall co-operation with the companies.</p> <p>Aalto PRO – Aalto University Professional Development - conducts a three-year training program for group art therapists. The training is organized in co-operation with Ihmissuhdetyö ry, another training organization. The subscriber of this work is Ihmissuhdetyö ry. Group art therapists graduating from the program have the skills and competences to use the expressive art therapy approach and methods with various target groups, including business organizations.</p>	
<b>Keywords</b> <a href="#">Kehittäminen</a> , <a href="#">Valmennus</a> , <a href="#">Työhyvinvointi</a> , <a href="#">Tuotteistaminen</a> , <a href="#">Taideterapia</a> , <a href="#">Yritysorganisaatio</a>	

## **SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	7
1.2 Talouden ja työelämän muutos – valtakunnallisia tavoiteohjelmia	11
2 TAIDELÄHTÖISET MENETELMÄT YRITYSTEN KEHITTÄMISHANKKEISSA	14
2.1 Taidelähtöiset menetelmät – monta nimeä	14
2.2. Taidelähtöisen menetelmien mahdollisuuksia ja haasteita yrityksissä	16
2.3 Tavoitteiden huomiointi taidelähtöisiä menetelmiä käytettäessä	17
2.4 Kehityshankkeita, kokemuksia, tutkimustuloksia ja havaintoja	19
2.5 Verkostot mahdollistavat toimijoiden kohtaamisen	21
3. PALVELUN TUOTTEISTAMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA	23
3.1 Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen - näkökulmia asiakaslähtöisen palvelun kehittämiseen	23
3.2 Taidepaja - taidelähtöisen palvelutuotteen malli yrityksille	25
3.3 Taidepaja - miten malli syntyi	27
4 TUTKIMUS: TAIDELÄHTÖISET MENETELMÄT YRITYKSISSÄ	29
4.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	29
4.2 Teemahaastattelun tavoite ja toteutus	30
4.3 Teemahaastattelun osallistujat ja toteutus	30
4.4 Teemahaastattelun tulokset	32
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
5.1 Tulkinnat ja johtopäätökset liittyen haastattelutuloksiin	38
5.2 Taidepaja-mallin toimivuus yritysten näkökulmasta – ja miten se muuttui	40
5.3 Lopuksi	41
LÄHTEET	43
<b>LIITTEET</b>	47
Liite 1 Haastattelukysymykset	47
Liite 2 Taidepaja-malli ja sen elementit	48
Liite 3 Luovan alan verkostoja	50

## 1 JOHDANTO

Suomalainen työelämä hakee parhaillaan keinoja siihen, miten taloutemme kilpailukykyä saadaan kohennettua. Tuottavuutta tulee kasvattaa, työuria joudutaan pidentämään ja uusia keinoja tuottavuuden lisäämiseksi haetaan jatkuvasti. Näihin haasteisiin on monia vastauksia. On myös runsaasti toimenpiteitä ja ehdotuksia, joita poliittiset päättäjät, asiantuntijat ja talouselämän edustajat ovat jo esittäneet ja joiden kautta niin talouden tuottavuutta kuin uusia innovaatioita halutaan kehittää. Kuitenkin vasta käytännön toimenpiteet takaavat sen, että muutos tapahtuu.

Taide ja kulttuuri – mitä liittymäkohtia näillä voisi olla taloutemme kohentamisessa? Yllättävää tai ei, viime vuosina on tuotu esille taiteen ja kulttuurin merkitys työelämän uudistamisen osatekijänä useissa ehdotuksissa, joita työelämää uudistavat tahot ovat esittäneet. Yksi näistä on Työelämä 2020-hanke, jonka visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Hanke perustuu vuonna 2012 valmistuneeseen nykyiseen hallitusohjelmaan sisällytettyyn työelämästrategiaan, joka on laadittu laajassa yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön johdolla työelämätoimijoiden kanssa. Työelämästrategian mukaan sekä työelämän laatua että tuottavuutta pitää kehittää samanaikaisesti. Strategiassa todetaan, että tarvitaan sellaisia uudenlaisia tapoja johtaa, organisoida ja tehdä työtä, jotka tukevat ihmisten oppimista, luovuutta ja kykyä kehittää ja innovoida. (Työelämä 2020, 2012.)

Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia (2010-2014) on Opetus- ja kulttuuriministeriön käynnistämä toimenpideohjelma, jossa mainitaan taide ja kulttuuri asioina, joilla parannetaan työelämän laatua. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia –toimintaohjelman tavoitteena on terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja osallisuuden lisääminen kulttuurisin keinoin. Jokaisella meistä on oikeus ja jokaisella on oltava tasa-arvoinen mahdollisuus päästä itse tekemään taidetta ja osallistumaan kulttuuritoimintaan, riippumatta asuinpaikasta, elin- tai työympäristöstä. (Liikanen 2010, 10 – 12.)

Huhtikuussa 2014 julkaistu Valtioneuvoston periaatepäätös aineettoman arvонуonnin kehittämishjelmasta on periaateohjelma, jossa todetaan, että *”luovuuden merkitys arvонуonnissa kasvaa. Taloudelliset arvot kiinnittyvät kasvavassa määrin eettisiin arvoihin ja globaaleihin megatrendeihin, kuten digitalisoitumiseen, elämyksellisyteen, vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen. Nämä trendit ovat toisiinsa kietoutuneita ja tarjoavat mahdollisuuksia luovuuden ja luovan osaamisen hyödyntämiselle liiketoiminnassa. Aineettoman arvонуonnin kilpailutekijöiksi nousevat myös työhyvinvointi, elämlänlaatu ja tasa-arvo”*. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014.)

Tanskalainen Lotte Darso on jo vuonna 2004 teoksessaan *Artful Creation* luokitellut taiteen käytön yrityksissä neljään kategoriaan. Ensinnäkin sitä voidaan käyttää sisustuksessa eli yrityksen tiloissa voi olla esillä taidetta. Toiseksi taidetta voidaan käyttää viihteenä, esimerkiksi kun jaetaan lippuja konsertteihin tai teatteriesityksiin tai kun yrityksen omaan tai asiakastilaisuuteen tulee esiintyvä taiteilija. Kolmas tapa on se, että taidetta käytetään kehittämisen välineenä johtamis- ja vuorovaikutuskoulutuksessa, innovaatioprosesseissa ja ongelmanratkaisutilanteissa. Neljäs käyttötapa liittyy siihen, kun yritys integroi taiteen strategiseen muutosprosessiin, jossa mukana on henkilökohtainen kehittyminen, johtajuus, yrityskulttuuri ja identiteetti, luovuus ja innovatiivisuus samoin kuin asiakassuhteet ja markkinointi. (Darso 2004, 5.)

Taiteen soveltava käyttö Suomessa ottaa vielä ensiaskeleitaan yritysten henkilöstön kehittämisessä ja työhyvinvoinnin alueella. On kuitenkin merkittävää, että tämän hetken suurimmassa valtakunnallisessa työelämähankkeessa, Työelämä 2020, taiteen ja kulttuurin merkitys on jo nimetty yhdeksi merkittäväksi työelämää eteenpäin vieväksi tekijäksi. Soveltavan taiteen kentällä valtakunnalliset TAIKA- ja ArtGoesWork –hankkeet ovat olleet edelläkävijän asemassa hankkiessaan kokemuksia ja tutkiesaan sitä, miten taiteen ja kulttuurin kautta voidaan edesauttaa työelämän kehittämistä jaöntekijöiden hyvinvointia. Molemmat hankkeet ovat tuoneet alalle paljon sekä käytäntöön sovellettavaa että tutkimustietoa.

Jo saatujen kokemusten ja tutkimustiedon perusteella on kuitenkin ilmeistä, että tulevaisuuden työelämässä tarvitaan sellaisia uusia toimintatapoja, joita taide ja kulttuuri voivat parhaimmillaan tarjota. Asia on kuitenkin niin uusi, että vasta edelläkävijät ovat

asiaan havahtuneet. Valtakunnallisella tasolla Työelämä 2020 – hankkeen avulla pyritään uudistamaan suomalaista työelämää sisällyttäen kehittämiseen myös uusia elementtejä, mm taiteen tarjoamat mahdollisuudet. Kilpailukykyimme vaatii uusia avauksia ja uskallusta kyseenalaistaa perinteiset toimintatavat.

Tuottajan voi toimia monella eri sektorilla ja mitä moninaisimmissa tehtävissä kulttuurin saralla riippuen omasta kiinnostuksesta, kokemuksesta, osaamisesta ja henkilökohtaisista intresseistä. Tapahtumatuotannossa tarvitaan kiinnostusta yhteisöjen kohtaamiseen, teatteri- ja elokuvatuotannoissa pidetään käsissä tuotannon kaikki langat, kuvataiteiden osalta tuottajat vastaavat näyttelyproduktioista. Monet kulttuurituottajat työskentelevät myös itsenäisesti eri hankkeiden parissa löytäen sopivan verkoston, jota tuotantoonsa tarvitsevat ja sopivat asiakkaat, tai asiakaskunnan, jolle palveluita tarjoavat. Tästä esimerkkinä on tämän opinnäytetyön aihe ja toteutus – työssä tutkitaan taidelähtöisen palvelutuotteen kiinnostavuutta yritysorganisaatioissa.

Kulttuurituottajan rooli voi olla keskeisessä asemassa, kun avataan ovia uusille sektoreille. Yrityksen toimintaa tunteva tuottaja voisi tulevaisuudessa toimia taiteilijan ja yritysorganisaation välissä kehittämisprosessista vastaavana tuottajana. Jotta onnistutaan taiteen soveltavassa käytössä henkilöstön kehittämishankkeissa tai työhyvinvoinnin edistämisessä, tarvitaan myös yhteistä kieltä. Oma taustani HR-kehittämisen ja -konsultoinnin parissa on edesauttanut yritysten lähtökohtien tunnistamista ja ymmärtämistä.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää taidelähtöisten palvelujen kiinnostavuutta yritysorganisaatioissa. Kiinnostavuuden ohella tutkimuksessa kartoitettiin sitä, mihin käyttötarkoituksiin taidelähtöisiä palveluita voitaisiin soveltaa, mille kohderyhmille ne soveltuisivat ja mitä palvelun tuottamisessa tulisi huomioida. Haluttiin myös saada tuntumaa siihen, minkälaiset yritykset saattaisivat olla kiinnostuneita taidelähtöisestä kehittämisestä, ketkä olisivat kilpailijoita ja miten palvelu tulisi hinnoitella.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, joiden kautta vuorovaikutustilanteessa oli luontevaa saada arvokasta tietoa aiheeseen liittyen. Haastateltavat edusti-

vat pääosin suuria suomalaisia teollisuuden ja rahoitus- ja vakuutusalan yrityksiä. Yritykset valittiin sillä perusteella, että niillä on vakiintunutta ja määrätietoista kehittämistoimintaa kaikilla organisaation tasoilla. Isot yritykset myös kartoittavat koko ajan uusia mahdollisia kehittämisen muotoja. Kuudesta haastateltavasta kolme oli yritysjohdon edustajia ja kolme edusti henkilöstöjohtoa.

Tutkimukseen liittyen mallinnettiin taidelähtöinen palvelutuote, Taidepaja, jota käytettiin taidelähtöisen, yrityksille tarjottavan palvelutuotteen esimerkkinä. Sen kautta pohdittiin taidelähtöisen menetelmän kiinnostavuutta ja sovellettavuutta yrityksen omissa kehittämishankkeissa. Malli helpotti hahmottamaan, mistä taidelähtöisessä menetelmässä voisi olla kyse ja se kirvoitti haastatteluissa esille paljon sellaisiakin seikkoja, joita kysymyksiä laadittaessa ei osattu ajatella.

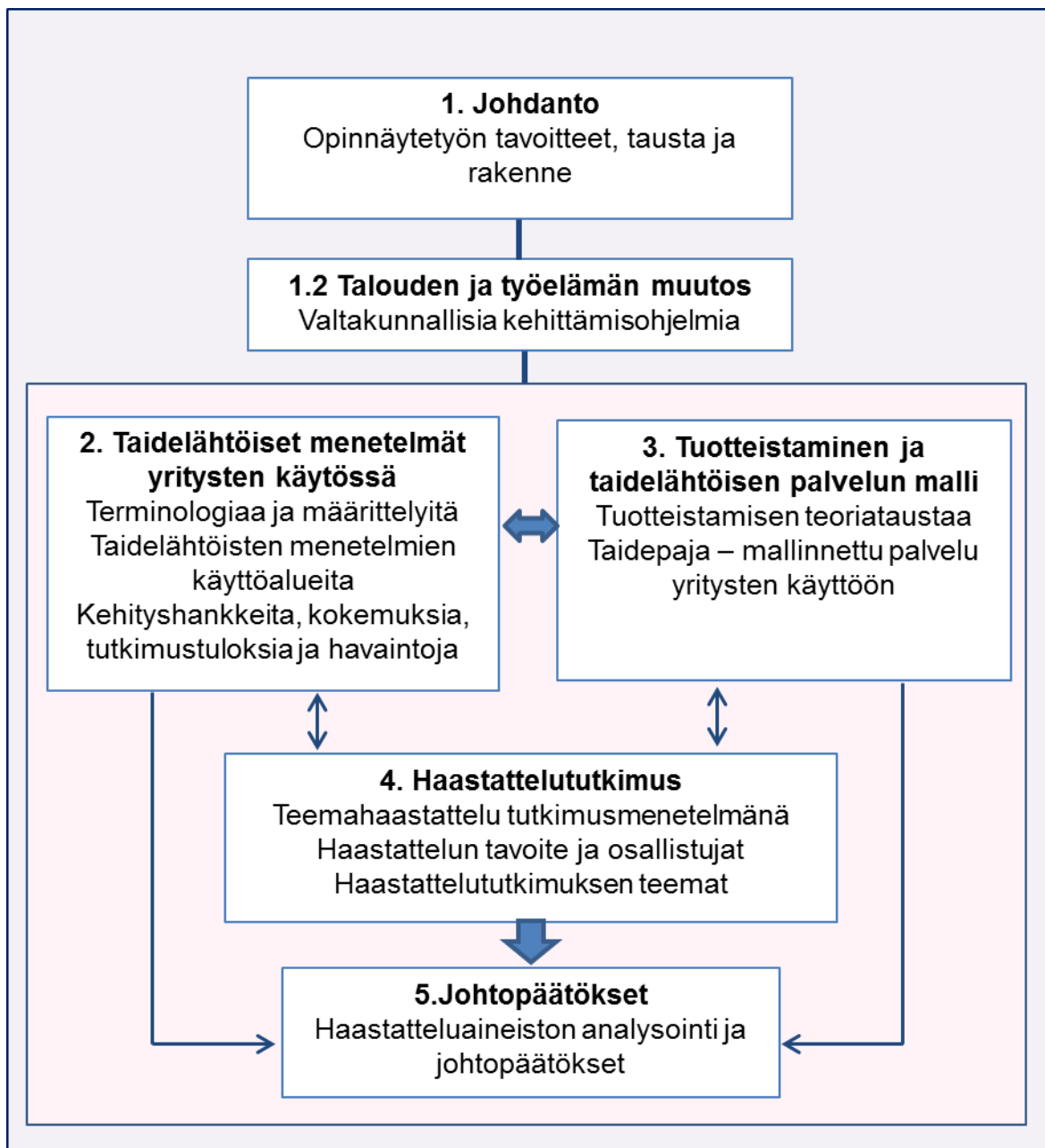
Opinnäytetyön tietoperustaa kartutin osallistumalla alan seminaareihin, tutustumalla toteutettujen hankkeiden loppuraportteihin ja seuraamalla taidelähtöisten palveluiden tarjontaa alan verkostojen kautta.

Opinnäytetyön rakenne on kuvassa 1.

Työn alussa käydään läpi suomalaisen työelämän uudistamishankkeita, joissa taiteella ja kulttuurilla on merkittävä rooli. Työn toisessa pääkappaleessa avataan taidelähtöisen menetelmän käsitettä. Kuvataan käyttöalueita, kokemuksia ja havaintoja, joita taidelähtöisillä menetelmillä on. Kerrotaan myös kahdesta laajasta kulttuuri- ja taidelähtöisestä hankkeesta, Taika ja ArtGoesWork, joiden tavoitteena on ollut pilotoida taideinterventioita työorganisaatioissa sekä tutkia niiden pohjalta saavutettuja tuloksia. Pilottihankkeisiin on osallistunut kymmeniä, pääosin julkisen sektorin organisaatioita. Tutkimustietoa tuloksista on julkaistu alan seminaareissa ja tutkimusjulkaisuissa.

Suurten yritysorganisaatioiden mukaan saaminen yllä mainittuihin pilotteihin on vetäjien mukaan ollut yllättävän haastavaa. Taidelähtöisen kehittämisen viitekehys on varsin uusi, mikä on saattanut vaikeuttaa yritysten mukaan houkuttelemista. Tämä todentui tämän tutkimuksen haastatteluissa, joissa useimmat haastateltavat totesivat, että eivät olleet tietoisia taiteen soveltavasta käytöstä yritysorganisaatioissa.





**Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne**

Kolmannessa pääkappaleessa käsitellään palvelun tuotteistamista ja mallintamista. Kuvataan myös Taidepaja-malli, taidelähtöinen menetelmä, jonka kautta haastattelussa pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten taidelähtöinen menetelmä otettaisiin yrityksissä vastaan, mitä siltä odotetaan ja onko yrityksissä ylipäättään kiinnostusta näihin uusiin menetelmiin.

Neljännessä pääkappaleessa on teoriatietoa haastattelututkimuksesta sekä kerrotaan, miksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun kysymyksenasettelun lisäksi valotetaan haastattelujen taustoja. Haastattelujen tulokset avataan siten, että ne on nivottu kolmeen asiakokonaisuuteen:

1. Mitkä ovat taidelähtöisen palvelutuotteen käyttökohteet yrityksissä, minkälaiset yritykset ovat mahdollisia asiakkaita ja kuka on päättäjä.
2. Miten Taidepaja-mallia tulisi tarjota yrityksille ja kuinka sitä tulisi modifioida olakseen kiinnostava. Mitkä ovat kilpailijoita ja miten palvelu tulisi hinnoitella.
3. Mitä taidelähtöisen palvelun tarjoajalta edellytetään. Mikä voisi olla tuottajan rooli ja mitkä ovat tulevaisuudennäkymät.

Työn viidennessä kappaleessa esitetään johtopäätökset, joihin tutkimusprosessin tuloksena päädyttiin. Yrityshaastattelujen myötä saadut ideat, ajatukset ja ehdotukset olivat hyvin rohkaisevia ja auttoivat viemään omaa ajattelua eteenpäin. Haastattelututkimuksessa selvisi osin samaa tematiikkaa, josta alan hankkeissa on keskusteltu ja kirjoitettu. Haastattelujen tulokset olivat kuitenkin niin positiivisia, että rohkaisen niin taiteilijoita kuin tuottajiakin tarjoamaan palveluita yritysorganisaatioille - parhaimmillaan yhteistyössä siten, että kummallakin on oma tehtäväkenttensä.

Kulttuurituottajan rooli on myös erittäin kiinnostava taidelähtöisten menetelmien yhteydessä. Tämän tutkimuksen perusteella kulttuurituottajilla voi tulevaisuudessa olla tärkeä rooli taiteen soveltavan käytön alueilla myös yritysmaailmassa. Todennäköisesti taiteilijoiden ja yritysten yhteistyötä voidaan lähentää yritysmaailmaa tuntevien, kehittämishankkeista kiinnostuneiden kulttuurituottajien avulla. Välittäjä saattaa olla välttämätön siinä vaiheessa, kun kehityshankkeissa on monia toimijoita, yhteistyö yritysten kanssa on tiivistä ja varsinaisen taidetoiminnan ohella tarvitaan resursseja myyntiin, markkinointiin, projektinjohtamiseen, yhteydenpitoon ja raportointiin.

## 1.2 Talouden ja työelämän muutos – valtakunnallisia tavoiteohjelmia

Suomessa valtiovalta on reagoinut talouden voimakkaisiin muutoksiin esittämällä periaatepäätöksiä ja ohjelmia, joilla pyritään saamaan aikaan muutoksia, joilla suomalainen työ olisi tulevaisuudessakin kilpailukykyistä ja kannattavaa. Allaolevissa ohjelmissa ja julkaisuissa on selkeästi ilmaistu taiteen ja kulttuurin merkitys muutosten eteenpäin vievänä elementtinä.

### **Valtioneuvoston periaatepäätös aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelmasta**

Ohjelma julkaistiin huhtikuussa 2014. Siinä käsitellään aineetonta arvonluontia muuttuvassa toimintaympäristössä. Ohjelman tavoite:

Tavoite on parantaa edellytyksiä aineettomiin investointeihin, aineettoman pääoman hyödyntämiseen ja aineettomaan arvonluontiin liittyvään osaamiseen sekä innovaatioihin perustuvan liiketoiminnan syntymiselle ja kehittymiselle Suomessa. Tavoitteena on myös vahvistaa kulttuurin tuotannon taloudellista perustaa ja siten varmistaa kansakunnan henkisen pääoman ylläpito ja uusiutuminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014,3.)

Muttuvan toimintaympäristön osalta ohjelmassa korostetaan myös luovuuden merkityksen kasvua:

On selvää, että luovuuden merkitys kasvaa. Luovan talouden toimintaedellytyksiä voidaan parhaiten parantaa, kun turvataan luovien yksilöiden toimintakyky ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä sekä verkostoitumista. Taloudelliset arvot ovat läsnä liittyen eettisiin arvoihin, digitalisoitumiseen, elämyksellisyyteen, vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen. Trendit ovat toisiinsa kietoutuneita ja tarjoavat mahdollisuuksia luovuuden ja luovan osaamisen hyödyntämiselle liiketoiminnassa. Kilpailutekijöiksi nousevat myös työhyvinvointi, elämänlaatu ja tasa-arvo. (mt., 6.)

Luovasta osaamisesta ja luovista aloista lähtevä liiketoiminta voidaan yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta jakaa kolmeen ryhmään: media, palvelut sekä taide ja kulttuuri. Kulttuurin hyvinvointituotteet ja luovat menetelmät työelämässä sisältyvät tämän viitekehyksen palvelut-osuuteen. (mt., 9.)

MEDIA	PALVELUT	TAIDE JA KULTTUURI
Digitaaliset ekosysteemit. Monistettavat tuotteet. Kansainvälinen liiketoiminta.	Poikkitoimialainen liiketoiminta. Paikallisesta kansainväliseen.	Paikalliset ja alueelliset luovien alojen ekosysteemit. Aluetaloudellinen vaikutus.
Julkaisu- ja viestintätoiminta, musiikki, radio, televisio, kirjat, lehdet, audiovisuaalinen ala, peliteollisuus.	Muotoilu, arkkitehtuuri, muoti, vaatesuunnittelu, mainonta, markkinointiviestintä, kulttuurin hyvinvointituotteet, luovat menetelmät työelämässä.	Festivaalit, tapahtumat, esittävä taide, galleriat, museot, kuvataide ja muu visuaalinen taide, käsi- ja taideteollisuus.

Kuva 2. Luovasta osaamisesta ja luovista aloista lähtevä liiketoiminta voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Aineettoman arvonluonnin periaateohjelma 2014, 9)

### Työelämä 2020 -hanke

Työelämää halutaan lähivuosina kehittää myös taiteen ja kulttuurin keinoin. Suomessa on käynnistetty Työelämä 2020 -hanke, joka perustuu vuonna 2012 valmistuneeseen työelämästrategiaan. Sen visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Lähtökohtana on, että Suomen kilpailukyvyyn perustana ovat hyvin toimivat, tulokselliset ja uutta työtä luovat työpaikat. Hanke koostuu työelämän kehittämiseksi tehtävää työtä yhteen ja tarjoaa työpaikoille apua ja välineitä. Ohjelmassa todetaan, että kulttuurin ja luovien alojen asemaa vahvistetaan osana työpaikkojen työhyvinvointistrategioita ja työterveyshuollon toimenpiteitä. (Työelämä 2020 – hanke, 2014.)

### Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointiohjelma (2010 – 2014)

Opetus- ja kulttuuriministeriön Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointiohjelman (2010 – 2014) tavoitteena puolestaan on hyvinvoinnin edistäminen erityisesti kulttuurin ja taiteen keinoin. Ohjelman kolme painopistealuetta ovat kulttuuri osallisuuden, yhteisöllisyyden, arjen toimintojen ja ympäristöjen edistäjänä, taide ja kulttuuri osana sosiaali- ja terveydenhuoltoa sekä työhyvinvoinnin tukeminen taiteen ja kulttuurin keinoin. Työhyvinvoinnilla tässä ohjelmassa tarkoitetaan sitä, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Taide lisää työympäristön viihtyisyyttä ja kulttuurinen toiminta yksilön

sekä työyhteisön työhyvinvointia. Taide voi olla osa työtä tai se voi tukea innovatiivisella tavalla työssä edistymistä ja uusien ideoiden syntyä sekä parantaa yrityksen imagoa ja houkuttelevuutta. (Liikanen 2010, 71 - 72.)

### **Työhyvinvoinnin portaat**

Työturvallisuuskeskus on kehittänyt Työhyvinvoinnin portaat -mallin kuvaamaan työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Mallin avulla on ollut mahdollista löytää keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan kun halutaan saada aikaa pitkäaikaisia muutoksia. Myös tässä mallissa on huomioitu taiteen merkitys hyvinvoinnille. Malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työhyvinvointimalleja ja yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Alimmalla portaalla ovat psykofysiologiset perustarpeet, toisella portaalla on turvallisuuden tarve ja kolmannelle ja neljännellä ovat liittymisen ja arvostuksen tarve. Ylimmällä portaalla on itsensä toteuttamisen tarve. Jos organisaatiota on kehitetty tarvehierarkian kaikilla tasoilla, organisaatiota voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi, jossa mm. esteettiset elämykset ovat osa työtä. Tällöin organisaatiossa ymmärretään, mitä osaamisen hallinta on, työ on mielekästä ja työntekoa leimaa vapaus ja luovuus. Työntekijän kannalta oppivassa organisaatiossa kullakin työntekijällä on mahdollisuus oman työn hallintaa ja osaamisen ylläpitoon. Arvioinnissa huomioidaan myös tieteelliset ja taiteelliset tuotokset. (TTK, 2014.)

Ajatus taiteen autonomiasta ja itseisarvosta on suhteellisen uusi asia. Taiteen tekeminen omaksi toiminnan muodokseen eriytyi vasta 1700-luvulla, kun työnjako teollistumisen myötä muutoinkin alkoi eriytyä. Vaikka taiteen on jossain vaiheessa, etenkin 1950-luvun molemmin puolin, nähty olevan irrallaan muusta yhteiskunnasta, koko ajan on elänyt käsitys siitä, että taide kietoutuu yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin rakenteisiin. Nähdään siis mahdollisuudet sille, että taiteella ja taidelähtöisellä työskentelyllä on mahdollisuuksia vaikuttaa ihmisten elämään myös taidekontekstin ulkopuolella. (Korhonen 2013, 8.)

## 2 TAIDELÄHTÖISET MENETELMÄT YRITYSTEN KEHITTÄMISHANKKEISSA

Taidelähtöistä osaamista ja menetelmiä hyödynnetään yhä enemmän eri toimialoilla ja yhteiskunnan eri sektoreilla. Taidelähtöisten menetelmien ja osaamisen keinoin voidaan kehittää työelämää, edistää hyvinvointia ja terveyttä sekä kiihdyttää innovaatiotoimintaa. Nykyistä tiiviimpi yhteistyö taiteen, kulttuurin, yhteiskunnan ja elinkeinoelämän välillä vaatii luovuutta ja avarakatseisuutta kaikilta yhteistyön osapuolilta: kykyä ja halua katsoa ympärilleen ja reagoida toimintaympäristön haasteisiin. (Luova Suomi, 2014.)

Kun työelämä muuttuu konkreettisesta toiminnasta abstraktimpaan suuntaan, luovuuden ja innovatiivisuuden merkitys kasvaa. Asiantuntijatyön lisääntyessä työelämässä korostuvat luovien ongelmaratkaisutaitojen merkitys, keskenään ristiriitaisten vaatimusten sietäminen, kyky eläytyä toisten ongelmiin ja kyky vaihtaa joustavasti näkökulmaa. (Tuisku 2012, 19.)

Luovuus on laajempi käsite kuin taiteen tekemiseen tai taiteelliseen lahjakkuuteen liittyvä kyky luoda esteettisesti merkityksellisiä kokonaisuuksia. Luovuus katsotaan kuuluvan inhimillisiin perusvietteihin. Taiteen tekemiseen liittyvä viettienergian jalostaminen korkeammalle tasolle ja uuden merkityksen luominen ovat pidemmälle kehittyneitä keinoja. Luovuutta voidaan siis pitää inhimillisen kehityksen korkeimpana tasona. (Tuisku 2012, 23.)

### 2.1 Taidelähtöiset menetelmät – monta nimeä

Uusien ilmiöiden syntyessä vakiintuneen terminologian muodostuminen vie aikaa. Kirjallisuudessa ja julkaisuissa löytyy monia termejä taiteen soveltavaan käyttöön liittyen. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa applied arts, sovellettu taide, osallistava taide ja taidelähtöiset menetelmät.

Taidelähtöisillä palveluilla tarkoitetaan taiteen käyttämistä muihin kuin taiteellisiin päämääriin ja muilla kuin taidealoilla. Tavoitteiksi voidaan asettaa mm. vuorovaiku-

tukseen liittyvän osaamisen, luovuuden, yhteisöllisyyden, keskinäisen ymmärryksen, itsetuntemuksen ja hyvinvoinnin edistäminen. (Luova Suomi, 2014.)

Applied arts tarkoittaa suomennettuna sovellettua taidetta. Tämä määrittely vie ajatuksen siihen, että taidekentällä tehdään taidetta ja sen ulkopuolella sitä sovelletaan. Taiteilijat eivät kuitenkaan erottele taiteen tekemistä sen pohjalta, tekevätkö he esityksen tai ohjaavatko taidesessiota työpajassa. Osallistava taide ja taidelähtöiset menetelmät ovat myös käytettyjä termejä. Termit ovat kuitenkin monille vieraita, joten niitä tulee avata. (Rönkä & Kuhalampi 2011, 30-33.)

Rönkä ja Kuhalampi selvittivät TAIKA-hankkeen piirissä puhetapoja. He havaitsivat neljä erilaista taiteeseen liittyvää diskurssia, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää todellisuutta. Ensinnäkin on taiteen autonomisuutta korostava pyhyysdiskurssi, jossa korostetaan taiteen autonomisuutta ja sitä, että taiteella ei tarvitse olla mitään käytännön tehtävää. Talousdiskurssi pyrkii edistämään taiteen hyödyntämistä perinteisen taidekontekstin ulkopuolella. Motiivina on määritellä taiteelle käytännöllisiä käyttötarkoituksia. Käytetään termejä *kulttuuriset työkalut* tai *taidelähtöisten työkalujen työkalupakki*. Taiteellista toimintaa pyritään legitimoimaan viittaamalla arvoihin kuten tuottavuuden kasvu tai sairauspoissaolojen väheneminen. Hyvinvointidiskurssissa puolestaan korostetaan terveyden ja hyvinvoinnin edistämistä ja yhteiskunnallisessa diskurssin tavoitteena on kommunikoida taidekontekstin ulkopuolisten toimijoiden kanssa määrittelemällä taiteelle muiden yhteiskunnallisten tavoitteiden kanssa yhdensuuntaisia päämääriä. (mt., 30-33.)

Millä tavalla taiteellisesta toiminnasta olisi siis syytä puhua, kun taidelähtöisiä palveluita tuotteistetaan, markkinoidaan ja myydään yritysjohtajille ja esimiehille organisaation kehittämisen välineeksi. Koska yritysmaailmassa taistellaan ajasta ja keinoista, on sitä parempi, mitä konkreettisemmin palvelut on paketoitu tai tuotteistettu. Tulee olla selvillä, mitä hyötyä taidelähtöisistä menetelmistä on yritystoiminnan kannalta, lisäävätkö ne luovuutta ja innovatiivisuutta. On osattava kuvata, mitä lisäarvoa niillä on verrattuna perinteisiin menetelmiin. Yritykset odottavat työkalupakkimaista lähestymistapaa. On myös oltava konkreettista näyttöä, mittareita ja referenssejä. Tämä kuitenkin saattaa taiteilijoiden mielestä johtaa vääränlaisiin odotuksiin, jolloin toiminnassa ei ole mahdollista synnyttää sellaista luovuuden tilaa, jossa taide saa toimia

omalla voimallaan. Tutkijat toteavat, että näiden lähestymistapojen välissä on lukuisa joukko muita mielipiteitä. Sanaston ja yhteisen kielen kehittäminen on vielä kesken. (mt., 33-34.)

## 2.2. Taidelähtöisen menetelmien mahdollisuuksia ja haasteita yrityksissä

Työelämään liittyvät haasteet ovat alasta riippumatta samanlaisia. Sisäinen viestintä, yhteistyö ja vuorovaikutus eri tasoilla ja ryhmissä sekä palautteen antaminen ja saaminen ovat yleisesti tuttuja teemoja. Asioiden käsittely luovilla ja terapeuttisilla menetelmillä voi auttaa löytämään uusia suuntaviivoja niin yksilö- kuin yhteisötasolla. (Laine 2012, 13.)

Taidelähtöisiä menetelmiä voidaan käyttää monella tavalla ja moniin tarkoituksiin. Esimiesten koulutus, toiminnan ja palveluiden kehittäminen tai organisaatorakenteiden muutokset voivat olla esimerkkeinä. Organisaatiossa voi olla samanaikaisesti meneillään useita taideratkaisuja, sekä lyhyitä että laajamittaisia, suuren mittakaavan tavoitteellisia hankkeita. (Korhonen 2012, 30.)

Taidelähtöisten menetelmien toteuttaminen työyhteisöissä voi olla haasteellisuudestaan huolimatta hyvin hedelmällistä. Yhtenä ulottuvuutena on ihmisten arki, työmotivaatio ja oma elämäntilanne. Nämä linkittyvät työpaikan käytäntöihin, työn sisältöihin, johtamiseen ja työpaikan toimintakulttuuriin. Lisäksi on työyhteisö, jota leimaa tietty ilmapiiri, henkilösuhteet, tekemisen tapa ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Taidelähtöiset menetelmät ovat osa taidekenttää, jonka yhtenä osa-alueena on soveltava taide. Soveltavan taiteen tekijöiden rooli on erilainen kuin perinteisellä taidekentällä. Haasteellisuus tulee siitä, että kaikilla osapuolilla – niin työntekijöillä, esimiehillä, taideprosessin vetäjillä - on omat oletuksensa ja odotuksensa siitä, mihin taidelähtöisellä toiminnalla pyritään. Lisäksi taidelähtöisten menetelmien käyttöön työelämässä kohdistuu monenlaisia asenteita, jotka kumpuavat itse kunkin omasta arvomaailmasta. Voidaan kysyä, mikä työssä on tärkeää, miten työtä tulee tai voi kehittää ja millä keinoin. On luonnollista, että taidelähtöisiä menetelmiä voidaan vierastaa, jos niiden käytöstä ei ole kokemusta. Lisäksi taidelähtöisten menetelmien vaikutusten tutkimus on sen



verran alkuvaiheessa, että vaikuttavuutta ei kyetä mittaamaan. Vaikutukset ovat pääosin yksilöissä ja yhteisössä tapahtuvia laadullisia muutoksia, joita voidaan saada yleiskuva havainnoimalla, keskustelemalla ja kyselemällä. (Rantala 2012, 14-17.)

Taidelähtöisten menetelmien kohdalla vaikutusten mittaaminen on vielä hyvin haasteellista. Tarvittaisiin kvalitatiivisia, kvantitatiivisia, materiaalisia (rahatulot), sosioekonomisia, demografisia ja fysiologisia mittareita. Erityisen haasteellista on hyvinvointivaikutusten mittaaminen. Tällöin vaikutusten todentajia voisivat olla tehokkuuden, ilon, toiminnan laadun, innovatiivisuuden, luovuuden tai rohkeuden lisääntyminen. Voidaan nähdä myös toimijuuden ja yhteisöllisyyden vahvistumista. Vaikutukset eivät välttämättä kuitenkaan näy lyhyen aikavälin muutoksina, vaikka vaikutus voi olla välitön ja merkityksellinen. (Wallenius-Korkalo, 2011, 53.)

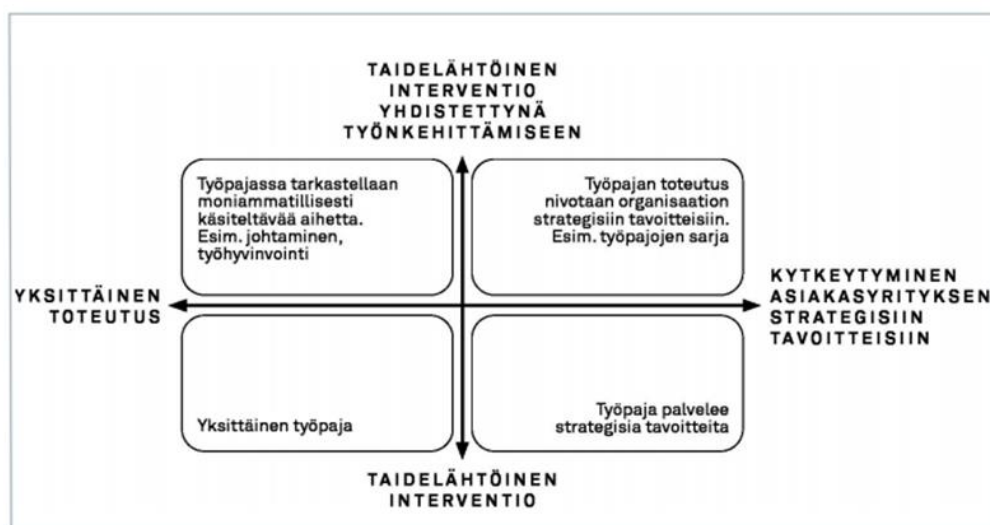
Patenttiratkaisuja taidelähtöiset menetelmät eivät yrityksille anna. Ne voivat enemmänkin toimia katalysaattoreina, joilla kehittämisprosesseja voidaan käynnistää. Taidetoiminta voi olla näkyvä tekijä, joka paljastaa vakiintuneita rooleja ja rutinoituneita käyttäytymistapoja. Taidetoiminta voi auttaa löytämään uusia näkökulmia. Taidetoiminnan vaikutukset näkyvät ehkä parhaiten siinä, että se vahvistaa yhteisöllisyyttä, kun ilmapiiri vapautuu ja avoimuus, vuorovaikutus ja luottamus lisääntyy työyhteisössä. Myös kyky sietää erilaisuutta voi lisääntyä. (Rönkä 2013, 5.)

### 2.3 Tavoitteiden huomiointi taidelähtöisiä menetelmiä käytettäessä

Taidelähtöisten interventioissa on kaksi eritasoista vaikutuskohdetta: yksilöt ja organisaatio. Kun taidelähtöisen intervention toteuttamista lähdetään pohtimaan, haasteena on, miten tulkita organisaation kehitystarpeita ja -haasteita siten, että pystytään räätälöimään sopiva ratkaisu ja kyetään valitsemaan oikeat menetelmät. Pitkällä aikavälillä toteutettavilla kehittämisohjelmilla tavoitellaan henkilöstön arkeen vakiintuvia tuloksia yksittäisten koulutusten tai toimenpiteiden sijaan. (Korhonen 2012, 30.)

Nelikenttämallissa (kuva 3.) kuvataan sitä, miten taidelähtöisillä interventioilla voidaan toteuttaa niin organisaatioiden toiminnan kuin henkilöstön kehittämistä. Horisontaalinuoli kuvaa toteutettavan intervention suunnittelua. Vasemmassa laidassa

on lyhykestoinen interventio ja oikeassa laidassa sellainen toiminto, jonka suunnittelussa huomioidaan yrityksen strateginen ulottuvuus. Toisin sanoen interventio tähtää yrityksen pitkän aikavälin strategiatason tavoitteisiin. Vertikaalinoiella kuvataan taidelähtöistä interventiota. Alalaidassa on interventio sellaisenaan. Ylhäällä interventiioon yhdistetään kehittämisosaamista ja konsultointia. Neljä erilaista toteuttamistapaa tähtäävät eri tavoitteisiin. (mt. 30.)



Kuva 3. Taidelähtöisten interventioiden kytkeytyminen asiakasorganisaation strategiaan (Korhonen 2012, 29.)

Vasemman alalaidan työpaja voi toimia irrallisena tapahtumana esimerkiksi yrityksen virkistyspäivässä. Toteutuksella ei välttämättä ole syvällistä vaikutusta organisaatioon. Vasemmassa yläalaidassa olevat interventiot on suunniteltu täsmällisesti, mutta vaikka kesto on lyhyt, toteutus palvelee kehittämismielessä organisaation tarpeita. Oikeassa alalaidassa ovat sellaiset interventiot, jotka palvelevat organisaation strategisia linjauksia. Oikean yläalaidan interventioissa puolestaan on huomioitu kehittämisen ulottuvuus ja tällainen toteutus palvelee parhaillaan yrityksen tarpeita pitkällä aikavälillä. Näihin interventioihin liittyy luonnollisesti konsultointia ja syvällistä yhteistyötä asiakasorganisaation kanssa. Viitekehyksen kautta on mahdollista kuvata taideinterventioiden eri ulottuvuuksia sellaisille tahoille, joilla ei vielä ole käsitystä siitä, mitä tarjottavaa taideoilla voisi heille olla. (mt., 30.)

Työpaikoilla tarvitaan henkilöitä, joilla on kykyä ratkaista tilanteita luovasti ja jotka edistävät luovan ilmapiirin syntymistä. Organisaation kehittyminen tarkoittaa luovan ilmapiirin ja työntekijöiden potentiaalisten voimavarojen edistämistä. Jokainen yritys on niin hyvä kuin sen yksittäiset työntekijät ovat. Taiteen avulla voidaan kehittää kykyä tosiasioiden erottamiseen, kykyä kokonaisuuden oivaltamiseen ja kykyä oleellisen käsittämiseen. Taideharjoitusten käytössä keskitytään taiteelliseen prosessiin, jossa on avoin lopputulos. Päämäärä ei ole taideteos vaan itse koettu prosessi. Prosessissa henkilö on avoin päämäärän ja etenemisen suhteen, hän heittäytyy määrittelemättömään tapahtumaan. Jokainen taiteellinen prosessi on ainutlaatuinen ja jokaisessa prosessissa tekijä etsii vastauksia kysymyksiin, jotka ovat uusia. Sillä on siis yhteys innovatiivisuuteen. Taiteellinen prosessi voi kehittää myös intuitiota. (von Brandenburg 2003, 57-58.)

Taidelähtöisen työnohjauksen osalta on havaittu, että organisaatio hyötyy, jos työntekijöiden luovuus saadaan esiin. Näin paranevat arkiset ongelmanratkaisutaidot. Samoin paranee vuorovaikutus, kun ihmiset oppivat ilmaisemaan itseään paremmin. Kokemus itsensä ylittämisestä vahvistaa itsetuntoa. Työpaikan yhteistoiminta kehittyy ja ryhmähenki nousee, kun luodaan yhdessä jotain uutta. Kollegoista voi löytyä ihan uusia puolia. Taide vahvistaa stressinhallintaa, voi vähentää työuupumusta ja auttaa löytämään luovia voimavaroja useissa erilaisissa tilanteissa. Luovalla ilmaisulla on eheyttävä vaikutus ja se lisää tiedostamista ja jännityksen purkautumista. (Työpiste, THL 2014.)

#### 2.4 Kehityshankkeita, kokemuksia, tutkimustuloksia ja havaintoja

Viime vuosina on toteutettu useita hankkeita, joissa soveltavan taiteen käyttöä on kokeiltu eri aloilla ja alueilla. TAIKA I ja II –hankkeet ovat valtakunnallisesti toteutettuja laajoja kehityshankkeita, joiden tavoitteena on ollut tutkia soveltavan taiteen käyttöä. TAIKA I –hanke toimi vuosina 2008-2011, jolloin kokeilumielessä vietiin taidelähtöisiä työpajoja sosiaali- ja terveysalan työyhteisöihin. TAIKA II -hankkeessa jatkettiin taidetta ja työelämää yhdistävää kehittämistoimintaa vuosina 2012-2013. Hankkeen aikana selvitettiin, millaisia vaikutuksia taidelähtöisillä menetelmillä oli työ-

yhteisöjen toimintaan. Tutkimuksessa pohdittiin innovaatiokykyisyyttä, työhyvinvointia ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksia. (Rönkä & Jansson 2013, 8.)

TAIKA-hankkeen toimintaa ohjaavina tutkimuskysymyksinä ovat olleet: millaista muutosta taideperustaisen toiminnan seurauksena tapahtuu yksilön suhteessa työhön, työyhteisöön ja työorganisaatioon sekä miten muutos näkyy arjen toiminnassa (Rantala 2013, 4).

Parhaan käsityksen hankkeessa toteutetuista piloteista saa kehityshankkeen kuvauksen avulla: Asiantuntijaorganisaatiossa toteutetun prosessin yhteydessä tutkijat havaitsivat mielenkiintoiseksi tutkia erityisesti sitä, miten taiteen, toiminnan ja tekemisen avulla päädytään käsittelemään työelämän keskeisiä asioita ja ongelmia ja miten taide altistaa kokemaan, käsittelemään ja keskustelemaan uusilla tavoilla. Kiire tuli usein esille, samoin ajankäyttö ja tehtävien jakaminen askarruttivat. Samoin se, voiko omaan työhön vaikuttaa ja onko mahdollista valita sellainen työskentelytapa, joka tuntuu itselle luontevimmalta. Työyhteisön vuorovaikutuksen toimimattomuus, kommunikointi ja tiedonkulku nousivat työskentelyn myötä esiin. Näitä kysymyksiä käsiteltiin taideprosessin aikana. Työyhteisössä toteutetun taidetyöskentelyn kautta voitiin avoimesti keskustella niistä haasteista, joita taidetyöskentelyn lomassa osallistujille heräsi. Yhteinen työskentely avasi uusia näkökulmia ja antoi avoimuutta keskustelulle. (Hiltunen & Rantala 2013, 17 - 18.)

Työyhteisön toimintakulttuuri voi olla hahmoton tai sitä ei ole tehty näkyväksi yhteisesti keskustellen. Taidetoiminta voi tuoda esiin työyhteisön ryhmädynamiikkaan liittyviä, piiloon jääviä rutiineja tai lausumattomia käytäntöjä, sen kuka ongelmatilanteissa ottaa ohjat käsiinsä tai miten tasapuolisesti kukin voi tuoda esiin oman kantansa. Yksilöllisen itseymmärryksen lisääntymisen myötä myös ryhmän tai työyhteisön ymmärrys toiminnastaan ja itsestään voi lisääntyä. Kyseisessä projektissa loppuarviota tehtäessä tutkijat saivat palautetta siitä, että taidetoiminta oli tuonut iloa, mutta vielä enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteen hiileen puhaltamista. Taidetoimintaan suhtautuminen voi myös tuoda näkyväksi sen, miten kukin suhtautuu työhön ja sen tavoitteisiin. Toisille selkeät ja jäsennetyt tavoitteet ovat tärkeitä, toiset taas ko-

kevat, että juuri tekemisen ilman tavoitteita tai selkeitä ohjeita mahdollistaa flow-tilan. (em. 2013.)

ArtGoesWork-projekti toteutettiin vuosina 2010–2013. Projektin omistaja oli Yr- keshögskolan Novia ja se toteutettiin ESR-rahoituksella. Projektin yleistavoitteita oli- vat luovuuden ja innovatiivisuuden kehittäminen työpaikoilla. Myös tällä projektilla pyrittiin rakentamaan siltaa taitelijoiden ja yritysmaailman välille. Lisätavoitteina oli synnyttää uudenlaisia näkökulmia työn merkityksestä osana elämää. Projektissa to- teutettiin useita kokeiluhankkeita erilaisten työyhteisöjen kanssa ja kerättiin aineistoa metodinkehittämistä silmälläpitäen. Aineistonkeruussa käytettiin havainnointia, ku- va/äänidokumentaatiota, haastatteluita, lomakekyselyitä sekä tehtiin päiväkirjamer- kintöjä tutkijoiden toimesta. Hankkeessa haluttiin selvittää myös sitä, miten ja milloin aineistoa työpaikoilla oli mielekästä kerätä. Jokaisen intervention kohdalla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia taiteesta ja taiteilijan työskentelystä. Myös taiteilijoiden työskentelystä piloteissa kerättiin kokemuksia. Projektin taustaolettama oli, että taide, taiteilijat ja taidelähtöiset menetelmät tuovat työpaikoille muutosagentteja, jotka ovat kestäväen kehityksen mukaisia. (von Brandenburg 2013, 31–32.)

## 2.5 Verkostot mahdollistavat toimijoiden kohtaamisen

Taiteen ja kulttuurin kentällä on monia verkostoja, jotka tukevat luovien alojen kehit- tämistä, verkostoitumista ja tarjoavat ajankohtaista tietoa. Näitä verkostoja ovat esi- merkiksi Luova Suomi, Sovella taidetta, SABA ry, Kompassi ja Terveyttä kulttuurista, Kaikilla verkostoilla on kattavat www-sivustot ja näkyvyyttä myös sosiaalisessa mediassa. Yhteenveto näistä verkostoista, niiden toiminnan painopisteistä ja interne- tosoitteista on liitteessä 3.

Suomessa on tällä hetkellä paljon yksittäisiä taiteen alan toimijoita, jotka tarjoavat taidelähtöisiä palveluita niin yksityisille kuin julkisen sektorin toimijoille sekä yrityksille. Yritysorganisaatioille palveluita tarjoava Altonova on valmennukseen erikoistunut asiantuntijayritys, jonka ohjelmat pohjautuvat tieteellisesti tutkitulle taidenäkökulmalle.

Yrityksen kantava ajatus on ammatillisen huippusuorituksen ja hyvinvoinnin kehittäminen luovalla otteella (Altonova, 2014).

### 3. PALVELUN TUOTTEISTAMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Jotta taidelähtöisiä palveluita voidaan tarjota yritysorganisaatioille, tulee palveluiden vastata niihin tarpeisiin, joita yrityksillä on. Koska taiteen käyttäminen kehitysprosesseissa tai työhyvinvoinnin edistämiseksi on varsin uusi asia, on ymmärrettävää, että yritykset eivät välttämättä osaa asettaa taidelähtöisille kehittämishankkeille odotuksia, koska niillä ei vielä ole kokemusta kyseisistä palveluista. Tästä syystä onkin tärkeää, että palvelun tarjoaja, tuottaja tai taiteilija, tekee tiivistä yhteistyötä asiakasyrityksen kanssa taidelähtöistä palvelua kehittäessään. Palvelu tulee konseptoida, mallintaa tai tuotteistaa siten, että asiakasnäkökulma otetaan huomioon, palvelua voidaan kehittää edelleen ja sitä voidaan arvioida.

#### 3.1 Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen - näkökulmia asiakaslähtöisen palvelun kehittämiseen

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monella tavalla ja erilaisiin tarpeisiin. Myös uusien palveluiden kehittämisessä palvelumuotoilu edesauttaa asiakaslähtöisen palvelun rakentamista. Palvelumuotoilun avulla voidaan aineeton tehdä näkyväksi visualisoimalla palvelun elementit ja kuvaamalla palvelua jo kehitysvaiheessa. (Tuulaniemi 2013, 100.)

Kaikkien palveluiden keskiössä on ihminen eli palvelun käyttäjä. Palvelua ei siis ole ilman asiakasta, joka käyttää palvelua. Asiakasrajapinnassa toimivat myös palvelun tuottajat, asiakkaan palvelusta vastaavat henkilöt. Palvelukokonaisuus rakentuu tästä vuorovaikutuksesta, samoin palvelukokemus. Palvelun onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää molempien osapuolien tarpeet, odotukset, motivaatio ja tarpeet. (Tuulaniemi 2013, 71.) Palvelumuotoilu lähtee siis inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita Palvelumuotoilun avulla yritykset myös hyötyvät liiketaloudellisesti niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. (Miettinen & Raulo & Ruuska 2011, 13-14.)

Palvelumuotoilussa voidaan erottaa kolme vaihetta. Ensimmäinen on palvelun toimintaympäristön, asiakkaan liiketoiminnan ja käyttäjän ymmärtäminen. Toinen vaihe on suunnitteluvaihtoehtojen luominen. Siihen liittyvät ratkaisun tunnistaminen ja luomisvaihe. Kolmas vaihe on palvelun arviointi, jolloin tutkitaan, mitä lisäarvoa palvelu tuottaa asiakkaalle koevaiheen perusteella. Mager lisää näihin vielä neljännen eli toteutusvaiheen, jossa testattu palvelu viedään käytäntöön. Tämän neljännen vaiheen osalta palvelumuotoilijalta vaaditaan asiakasorganisaation prosessien vankkaa tuntemusta. (mt., 32–33.)

Asiakasymmärrys on sitä, että palvelun tarjoaja ymmärtää sitä todellisuutta, missä heidän asiakkaansa toimivat. Palvelun tarjoajan on tunnettava asiakkaiden todelliset motiivit, se mihin arvoihin heidän päätöksensä perustuvat ja mitä odotuksia heillä on. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä palvelun tarjoaja voi suunnitella uusia palvelukonsepteja ja kehittää uudentyyppisiä asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2013, 71-72.)

Palvelut voidaan jaotella niihin, joiden osalta tuotteen kehittäjä on päättänyt ratkaista asiakkaan ongelman etukäteen ja niihin, joiden ratkaisu räätälöidään kullekin asiakkaalle erikseen. Lisäksi on kolmas vaihtoehto, edellisten yhdistelmä, formaatti. Tässä vaihtoehdossa asiantuntija tuotteistaa palvelunsa siten, että sitä voidaan monistaa. Kun formaatti on riittävän väljä, sillä pystytään tuottamaan ratkaisuja moniin erilaisiin tilanteisiin. Syy siihen, miksi palvelu tulisi tuotteistaa, on se, että tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida kuin sellaista, jota ei voida kuvata. Palvelulle kannattaa siis rakentaa hyödykkeen ominaisuuksia. Konseptoinnin, kaupallistamisen tai tuotteistamisen avulla palvelu on asiakkaan helpommin omaksuttavissa. (Parantainen 2008.)

Perinteisen tuotekehityksen, myynnin ja markkinoinnin välimaastoon jää paljon markkinointiin liittyvää. Markkinoijaa kiinnostavat ne tuotteistamisen keinot, jotka helpottavat omaa työtä. Tavoitteena onkin muokata palveluista markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan ongelmaan. Hyvin tuotteistettu palvelu edesauttaa markkinoijaa ja myyjää onnistumaan työssään, koska tuotteistamisen avulla markkinointi- ja myyntityö helpottuu. Tuotteistamista ei aina tarvitse korostaa asiakkaalle, vaikka asiantuntijalla olisi taustalla palvelumoduleita, joita yhdistelemällä hän saa



aikaan asiakaskohtaisia ratkaisuja. Tuotteen tai palvelun hyvä nimi on myös tärkeä. Nimi herättää aina mielikuvia, joiden luonnollisesti tulisi olla positiivisia. (Parantainen, 2008.)

### 3.2 Taidepaja - taidelähtöisen palvelutuotteen malli yrityksille

Suuret yritykset eivät ole olleet kovinkaan kiinnostuneita pilotoimaan taidelähtöisiä menetelmiä. Sen sijaan eri hankkeiden toteutuksissa julkisen sektorin työorganisaatioissa, hoiva-alan työpaikoilla ja erilaisissa muissa organisaatioissa taidelähtöisiä menetelmiä on käytetty jo runsaasti ja kokemustietoa on jaettu julkaisuissa kuin seminaareissakin. Hankkeiden vetäjät ovat todenneet monissa eri yhteyksissä, että suurten yritysten mukaan saaminen on ollut haasteellisinta. On varsin yllättävää, että uusiin toimintamuotoihin, joilla omaa kilpailukykyä voitaisiin kehittää, suhtaudutaan kovin varoen. Suomalaiset yritykset käyttävät paljon resursseja kehittämiseen, kouluttamiseen ja työhyvinvointiin, mutta taidelähtöisiä kehittämismenetelmiä ei vielä tunneta.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin valita tutkimusmenetelmäksi haastattelututkimus. On varsin kiinnostavaa tietää, miten yritykset ottaisivat taidelähtöisen palvelun vastaan, miten palveluita tulisi markkinoida tai myydä ja miten ne voitaisiin mahdollisesti integroida yrityksen kehittämiseen. Lisäksi on kiinnostavaa saada vastauksia siihen, voiko tuottaja olla välittämässä taidelähtöisiä palveluita yrityksille.

Tutkimusta varten kehitettiin palvelutuote, Taidepaja, jonka avulla haastateltaville oli helppo konkretisoida, mitä taidelähtöinen palvelutuote voisi olla. Taidepaja oli viitteellinen esimerkki, jota voitiin laajentaa kuvaamaan muitakin taidemuotoja ja taideinterventioita. Taidepajamallin taustalla on ekspressiivisen taideterapian lähestymistapa. Vaikka menetelmä on alun perin kummunnut terapiamaailmasta, sitä voidaan monipuolisuutensa ansiosta soveltaa hyvin monenlaisille kohderyhmille ja monenlaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Menetelmä tunnetaan hyvin länsimaissa ja sitä tutkitaan ja kehitetään jatkuvasti.

Ekspressiivisen taidetyöskentelyn etenemisessä on kuusi vaihetta (kuva 4.), jotka eivät välttämättä etene lineaarisesti peräkkäin vaan voivat tapahtua myös päällekkäin. Nämä vaiheet toistuvat ryhmän tapaamisissa kerrasta toiseen. Myös koko ryhmäprosessin eteneminen voidaan jäsentää näiden kuuden vaiheen kautta.

<b>Aloitus</b>	<b>Virittäytyminen</b>	<b>Taidetyöskentely</b>	<b>Jakaminen</b>	<b>Liittäminen</b>	<b>Lopetus</b>
----------------	------------------------	-------------------------	------------------	--------------------	----------------

Kuva 4. Ekspressiivisen taidetyöskentelyn etenemisprosessi

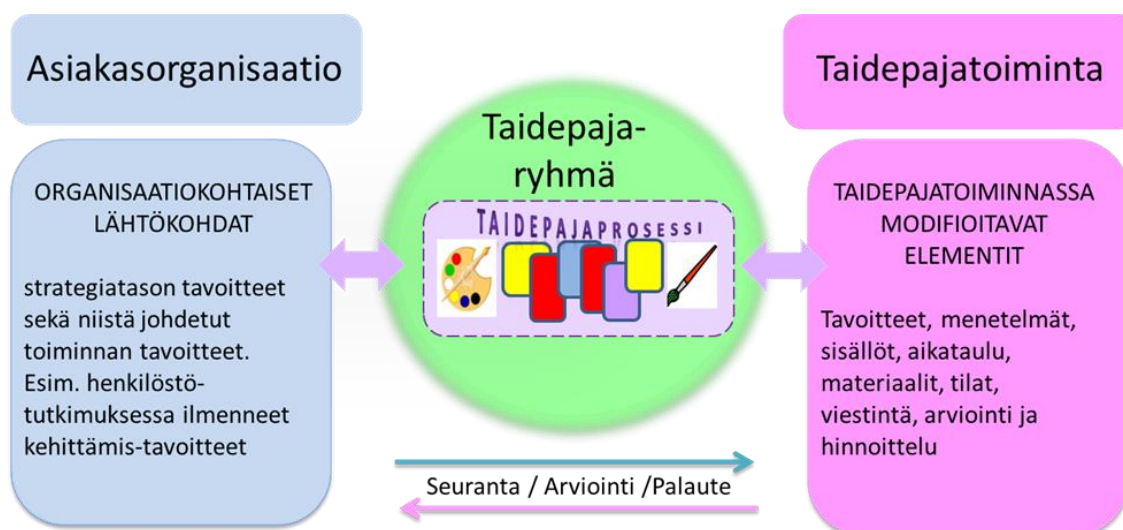
Aloitusvaiheessa käytetään hetki aikaa oman olotilan kuulosteluun ja tunnusteluun. Virittäytymisvaiheessa valmistaudutaan luovaan prosessiin ja taidetyöskentelyn aikana tehdään kuvia itsenäisesti tai ryhmässä. Tässä vaiheessa tapahtuu paljon psyykkistä työskentelyä samanaikaisesti fyysisen ja aistitoiminnan kanssa. Jakamisella tarkoitetaan kuvien katsomista sekä niiden sisällön tutkimista ja työstämistä eri taidemuodolla. Myös sanallinen jakaminen on mahdollista. Kuvia ei tarvitse analysoida tai edes ymmärtää vaan niiden herättämiä ajatuksia, tunteita tai kokemuksia voidaan jakaa. Liittämisvaiheessa siirrytään luovan prosessin aikana koetusta etsimään yhteyksiä omaan elämään, ryhmään tai ihmissuhteisiin ja lopussa pohditaan, onko näkökulma käsiteltyyn asiaan muuttunut. (Rankanen 2007, 91-97.)

Lybeck (2012, 91) toteaa, että kyse on monipuolisen oppimisympäristön luomisesta taiteiden keinoin. Hän on käyttänyt menetelmää muun muassa ryhmätyönohjauksissa. Hän kuvaa ekspressiivisiä taiteita taidekeskeisenä lähestymistapana, jossa monia eri taidemuotoja käytetään peräkkäin tai vuorotellen, jotta käsiteltävää aihetta voidaan syventää ja käsitellä monipuolisesti. Ekspressiivisyyttä, ilmaisullisuutta, pidettiin menetelmän kehittämisen alkuvaiheessa tärkeänä. Sittemmin mukaan on tullut ilmaisen jälkeisen työskentelyn, purkuvaiheen merkitys. (Lybeck, 2012, 91-92). Purkuvaiheessa kiinnitetään huomiota erityisesti työskentelyprosessiin: miten työskentely eteni, millaisia valintoja ja ratkaisuja kukin teki, missä koettiin edistymistä tai vastuksia ja miten niistä selvittiin. Purkuun varataan saman verran aikaa kuin itse taidetyöskente-

lyyn. Ohjattavan tai ryhmän työskentelytapa taidetyöskentelyn yhteydessä saattaa olla arkielämästä tuttu. Jos näin ei ole, siitäkin voidaan keskustella ja löytää eroja ja yhtäläisyyksiä. Tutkitaan myös kuvan pintaa, rakennetta, rytmiiä, valoja ja varjoja, muotoja ja osien suhteita. Ohjaajan tehtävä on avoimin kysymyksin auttaa valottamaan työskentelyä ja sen tuloksia monipuolisesti. Ohjaaja ei tee tulkintoja vaan ohjattava tai ryhmä voi löytää työlleen merkityssisältöjä. (Lybeck, 2012, 98–100.)

### 3.3 Taidepaja - miten malli syntyi

Taidepaja-mallin lähtökohta oli se, että haastattelututkimuksessa yritysten edustajille tuli antaa riittävän selkeä mielikuva siitä, miltä taidelähtöinen palvelu voisi näyttää. Mielessäni oli yrityksissä toteutettava tyypillinen kehitys- tai valmennusprosessi, jossa lähtökohtana ovat asiakasyrityksen tavoitteet. Prosessin käytännön toteutusta kehitetään luonnollisesti näistä tavoitteista lähtien. Taidepajatoiminnassa puolestaan on useita modifioitavia elementtejä, joita voidaan yritys- ja tapauskohtaisesti muuttaa siten, että yritykselle tuotettava palvelu soveltuu erilaisiin käyttötarkoituksiin. Kuvassa 5 on kuvattu asiakasorganisaation, taidepajatoiminnan ja taidepajaryhmän suhteet.



Kuva 5. Taidepajatoiminta organisaatiossa

Taidepajatoiminnan elementit ja niiden sisältö on kuvattu taulukossa 1. Asiakaskoh- taista toteutusta pohdittaessa tulee ottaa kantaa kaikkiin taulukon elementteihin.

Taulukko 1. Taidepajatoiminnan elementit

<b>Asiakas-organisaatio</b>	Asiakasorganisaatio/yritys, jolle taidepajapalvelua tarjotaan
<b>Strategiset tavoitteet</b>	Asiakasorganisaation/yrityksen asettamat pidemmän aikavälin tavoitteet
<b>Käytännön tavoitteet</b>	Asiakasorganisaation/yrityksen käytännön tavoitteet lyhyemmällä aikavälillä
<b>Taideryhmä</b>	Taidepajatoimintaan mukaan tulevat asiakasorganisaation osallistujat
<b>Elementit:</b>	<b>Taidepajatoiminta modifioidaan kullekin asiakasorganisaatiolle erikseen</b>
• <b>Tavoitteet</b>	Mitä tavoitteita toiminnalle asetetaan, mistä ne tulevat, kuka määrittää ne. Ovatko tavoitteet organisaatiosta lähtöisin – vai yksilöistä ja heidän omia tavoitteitaan suhteessa työympäristöön ja työhön.
• <b>Menetelmät</b>	Menetelmiä on runsaasti. Ohjaaja valitsee menetelmät ryhmän tavoitteiden ja osallistujien mukaan. Tavoitteet voivat liittyä koko ryhmään, esim. tiimin toiminnan kehittäminen tai kunkin ryhmän jäsenen itselleen asettamiin tavoitteisiin, esim. työn jäsentäminen, priorisoiminen, omien voimavarojen löytäminen, itsen kuuntelu.
• <b>Sisällöt</b>	Taidepajatoiminnan sisällöt kumpuavat tavoitteista ja työskentelyn edetessä tapahtuneen pohjalta. Prosessi ohjaa sisältöä työskentelyn käynnistyttyä.
• <b>Aikataulu</b>	Asiakasorganisaation kanssa sovitaan Taidepajatyöskentelyn aikataulusta sekä kokonaiskesto että erillisten pajojen aikataulu. Esimerkkikokonaisuuksia: 6x2 tunnin tai 10x3 tuntia. Muihin tapahtumiin liitettynä työskentely voi olla kerta-luotoista ja kesto voi olla esim. 1 h + 1 h + 1 h muun ohjelman sisällä.
• <b>Materiaalit</b>	Kaikki mahdolliset taidemateriaalit, esim. värit, maalit, liidut, paperit, siveltimet, sienet, savi, hiili, muste jne.
• <b>Tilat</b>	Taidepaja voidaan rakentaa yrityksen tiloihin kutakin kertaa varten erikseen, sille voidaan varata pysyvä tila tai paja voi olla yrityksen ulkopuolella
• <b>Viestintä</b>	Viestintäsuunnitelma kutakin pajakokonaisuutta varten siten, että osallistujilla on mahdollisuus vuorovaikutteiseen kommunikaatioon ohjaajan kanssa
• <b>Seuranta/Arviointi</b>	Asetettuja tavoitteita seurataan kunnioittaen osallistujien yksityisyyttä henkilökohtaisella tasolla. Pajatoiminnasta kerätään palaute.
• <b>Kustannukset</b>	Taidepajatoiminnan kustannukset riippuvat toiminnan kestosta, osallistujamääristä ja materiaaleista

## 4 TUTKIMUS: TAIDELÄHTÖISET MENETELMÄT YRITYKSISSÄ

### 4.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Suurimmat erot erilaisten haastattelututkimusten välillä liittyvät siihen, miten strukturoidusti eli kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten paljon haastattelija joustaa haastattelutilanteessa. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat standardoituja ja ne toistuvat sellaisinaan haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu etukäteen, mutta sanamuodot ja kysymysten järjestyminen voivat vaihdella. Jos mielenkiintoisia asioita tulee esille, myöhempiä haastatteluita voidaan muokata tarpeen mukaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 41–42.)

Haastattelussa etuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelu valitaan yleensä siksi, että tutkittavasta aiheesta ei ole vielä paljon tarkkaa tietoa. Toinen syy on se, että halutaan korostaa ihmisen roolia tutkimustilanteessa. Haastateltavan tulee siis saada esittää asioita mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on tutkimuksessa aktiivinen osallistuja ja hän saattaa kertoa aiheesta laajemmin kuin on ennakoitu. Haastattelu valitaan myös siksi, että vastaukset tulevat olemaan monitahoisia, niitä halutaan selventää ja mahdollisesti syventää pyytämällä perusteluja. Haastattelussa on myös mahdollista esittää lisäkysymyksiä. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 205–206.)

Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus ja haastattelun rakenteen on pysyttävä haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelussa kerättävä aineisto koostuu haastateltavan henkilön kokemuksista. Vaikka tutkija on etukäteen pohtinut vastausvaihtoehtoja, ne eivät rajaa sitä, mitä haastattelussa tulee esille. Etukäteen valitut teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Teemahaastattelun vaarana on, että haastattelija johdattelee haastattelua liikaa, jolloin kerätyn aineiston eri haastattelut eivät olekaan riittävän samanlaisia ja niitä ei voida verrata, koska rakenne vaihtelee. Myös haastateltavien valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska teemahaastattelussa haastatteluja on rajallinen määrä. Tutkimussuunnitelmassa on perusteltava ja kuvattava ne periaatteet, joiden mukaan haastateltavat on valittu. (Virsta/Tilastokeskus, 2014.)

## 4.2 Teemahaastattelun tavoite ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin teemahaastatteluja käyttäen. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää taidelähtöisen toiminnan sovellettavuutta ja päätöksentekoon vaikuttavia asioita yritysorganisaatioissa. Lisäksi haluttiin kuulla päättäjien näkemyksiä liittyen taidelähtöisen kehittämistoiminnan kilpailijoihin, hinnoitteluun ja tulevaisuudennäkymiin. Teemahaastattelun kysymyslomake on liitteessä 1. Kysymysten lisäksi haastateltaville esiteltiin taidepajatoimintaa kuvaava malli (kuva 5.), jota voidaan modifioida eri elementtien (taulukko 1) avulla. Palvelumallin tavoitteena oli luoda mielikuva siitä, miten taidelähtöinen menetelmä, taidepajatoiminta, integroituu yritysorganisaatioon eli antaa käsitys siitä, että tavoitteena on linkittää taidelähtöinen toiminta osaksi yrityksen kehittämistoimintaan.

Teemahaastattelujen avulla tavoitteena oli saada yritysten näkemyksiä ja vastauksia liittyen seuraaviin kysymyksiin ja asiakokonaisuuksiin:

1. Mitkä ovat taidelähtöisen palvelutuotteen käyttökohteet yrityksissä, minkälaiset yritykset ovat mahdollisia asiakkaita ja kuka on päättäjä (kysymykset 2,3 ja 4)
2. Miten Taidepaja-mallia tulisi tarjota yrityksille ja kuinka sitä tulisi modifioida olakseen kiinnostava, mitkä ovat kilpailijoita ja miten palvelu tulisi hinnoitella (kysymykset 5, 7 ja 8)
3. Mitä taidelähtöisen palvelun tarjoajalta edellytetään, mikä voisi olla tuottajan rooli ja mitkä ovat taidelähtöisten kehittämismenetelmien tulevaisuudennäkömät (kysymykset 6, 9 ja 10)

## 4.3 Teemahaastattelun osallistujat ja toteutus

Haastateltavia oli yhteensä kuusi. Heistä viisi työskentelee rahoitus- ja vakuutusalan yrityksissä sekä teollisuuden tai teollisuudelle palveluita tarjoavissa suuryrityksissä Suomessa. Näiden organisaatioiden henkilöstömäärän mediaani on 5000 henkilöä ja liikevaihdon mediaani 4900 miljoonaa euroa. Kyse on siis varsin suurista yritysorganisaatioista. Näiden lisäksi yksi haastateltava yritys edusti erilaisille organisaatioille taidelähtöisiä kehittämispalveluita tarjoavaa pienehköä koulutusalan organisaatiota. Haastateltavien valintaan vaikutti se, että organisaatiot olisivat riittävän suuria ja että

niissä on selkeästi tavoitteellista henkilöstön kehittämistoimintaa. Kokonsa puolesta niissä on siis mahdollisuus toteuttaa monenlaisia hankkeita, mahdollisesti myös taidelähtöisin menetelmin. Koulutusorganisaatiossa tehdyn haastattelun avulla tavoitteena oli saada vertailutietoa taidelähtöisen palvelun tarjoamisesta yrityksille.

Kaikilla haastateltavilla on pitkä kokemus yritysorganisaatioissa. Kolme haastateltavaa on kokeneita henkilöstöpäälliköitä, jotka tekevät työtä henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin alueella. Heillä oli kokemusta sekä ylimmän johdon kehittämiseen liittyvien hankkeiden suunnittelusta että läpiviennistä sekä henkilöstön hyvinvoinnin pitkäjänteisestä kehittämistyöstä. Kolme haastateltavaa edusti yritystensä liiketoiminnan johtoa. Heillä kullakin on pitkä johtamiskokemus ja he ovat olleet erilaisten strategia- ja kehittämishankkeiden vastuullisina käynnistäjinä ja päätöksentekijöinä. Kaikilla haastatelluilla on korkeakoulututkinto ja osalla myös jatkotutkintoja.

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina maaliskuussa 2014 pääkaupunkiseudulla. Kysymyslomake ja Taidetoiminta organisaatiossa -malli ja sen elementit lähetettiin haastateltaville sähköpostitse etukäteen. Malli elementteineen oli esillä myös haastattelutilanteessa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jatkokyöstämistä varten. Haastateltavien kanssa sovittiin, että haastattelujen tulokset julkaistaan anonymisti.

Haastatteluissa oli mukana myös julkaisuja, joissa on kuvamateriaalia siitä, millaiselta taidelähtöisten menetelmien käyttäminen organisaatitoteutuksissa saattaa näyttää. Näiden kirjallisuusesimerkkien kautta oli mahdollista havainnollistaa taideinterventioiden käytännön toteutuksia ja antaa mielikuva siitä, miten esimerkiksi taidepajatyöskentely yrityksissä näyttäytyy. Valtakunnallisten, EU-rahoitteisten isojen hankkeiden julkaisut ovat hyvin totutettuja erityisesti sisällöltään, mutta myös kuvituksen osalta.

Haastattelujen aikana käytettiin myös pienimuotoista taidelähtöistä menetelmää osallistujien aktivoimiseksi. Haastateltava sai lehtiön ja väriliidut käyttöönsä tapaamisen ajaksi. Alussa mainittiin vain lyhyesti, että halutessaan haastateltava voi käyttää liituja tai piirtää ilman suurempaa tavoitetta. Esimerkinomaisesti haastattelija otti väriliidun ja aloitti oman työskentelynsä omalle paperilleen. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat tuottivat oman tuotoksensa, kuvan, haastattelun aikana. Haastattelun päätteeksi haastateltavan tuotosta tarkasteltiin muutaman minuutin ajan asettamalla se pystyyn, alassuun ja molemmille sivuilleen. Kuvan sisältö ja merkitys muuttui riip-

pumatta siitä, oliko liiduilla tehty tuotos esittävä tai viitteellinen, vain hiukan väripintaa tuotettu tai kokonainen kuva. Kuvan tarkastelu vei aikaa vain muutaman minuutin, mutta menetelmä antoi käytännön esimerkin, miten vuorovaikutustilanne voidaan viedä moniaistiselle tasolle. Menetelmä toimi hyvin ja tuotti positiivisen tunnelman haastattelun päätteeksi. Piirustuslehtiö ja väriliidut toimivat myös työskentelyvälineinä, kun selvennettiin taidelähtöisen intervention prosessia, lisättiin siihen elementtejä ja pohdittiin, miten mallia tulisi kehittää.

#### 4.4 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelututkimuksen avulla syntyi yleiskuva siitä, miten yrityksissä suhtaudutaan taidelähtöisiin menetelmiin, mihin niitä on mahdollista soveltaa ja kuka tai missä asemassa oleva henkilö toimii päätöksentekijä. Taidepaja-mallin soveltuvuutta testattiin kysymyksillä ja saatiin uusia ideoita sen modifiointiin. Myös kilpailijoista, hinnoittelusta ja alan tulevaisuuden näkymistä syntyi käsitys. Vastauksia saatiin myös siihen, mitä toteuttajataholta odotetaan.

Haastattelun tulokset on koottu kolmeen kategoriaan:

1. Mitkä ovat taidelähtöisen palvelutuotteen käyttökohteet yrityksissä, minkälaiset yritykset ovat mahdollisia asiakkaita ja kuka on päättäjä.
2. Miten Taidepaja-mallia tulisi tarjota yrityksille ja kuinka sitä tulisi modifioida, jotta se olisi kiinnostava. Mitkä ovat taidelähtöisen palvelun kilpailijoita ja miten palvelu tulisi hinnoitella.
3. Mitä taidelähtöisen palvelun tarjoajalta edellytetään. Mikä voisi olla tuottajan rooli ja mitkä ovat taidelähtöisten palvelujen tulevaisuudennäkymät yrityksissä.

Kunkin asiakokonaisuuden osalta aluksi on tiivistelmä, jonka jälkeen sisältöä avataan laajemmin.



## 1. Taidelähtöisten palvelutuotteiden käyttökohteet, potentiaaliset asiakasyritykset ja päättäjät

*Taidelähtöisiä menetelmiä voidaan soveltaa haastateltavien mukaan käytännössä mihin tahansa kehittämishankkeisiin myös yritysorganisaatioissa eli Suomessa on potentiaalinen markkina soveltavan taiteen käytölle myös yritysorganisaatioissa. Yrityskulttuuri ja johdon asenne ovat tärkeimmät tekijät sen suhteen, missä palveluita voitaisiin käyttää. Päätöksentekijä on viimekädessä kustakin liiketoiminnasta vastaava budjettivastuullinen henkilö. Henkilöstön kehittämisestä vastaavat toimijat ovat avainasemassa taidelähtöisten menetelmien tunnettuuden lisäämiseksi. Jatkossa henkilöstötoimesta käytetään liike-elämään vakiintunutta lyhennettä HR (Human Relations).*

Haastateltavat totesivat, että taidelähtöisen menetelmä voi soveltua hyvin monenlaisiin tilanteisiin. Tärkeintä kaikissa yritysten toteuttamissa kehittämishankkeissa on linkitys yrityksen tavoitteisiin ja siihen, mihin toiminnalla pyritään. Tämä tulee kyetä määrittelemään ennen toiminnan käynnistämistä. Toiminnan integrointi kehityshankkeena yrityksen tavoitteisiin tulee olla selvä. Kehittämishankkeeseen lähdetessä on oltava käsitys siitä, mitä lisäarvoa taidelähtöisen menetelmän avulla voidaan saada. Esimerkkeinä mainittiin johdon ja esimiesten valmennus. Taidelähtöinen prosessi voisi olla myös osa esimerkiksi esimiesten pidempää valmennusta. Taidetoiminnan avulla syvennettäisiin kunkin henkilökohtaista kokemusta ja kehittymistä. Tämä voisi tuoda opitun syvemmälle henkilökohtaisen kokemuksen tasolle. Myös henkilöstöryhmien sisäisissä koulutuksissa ja tiimivalmennuksissa taidelähtöinen menetelmä saattaisi olla luonteva. Lisäksi mainittiin työhyvinvointitapahtumat, jotka voisivat olla jopa kokonaan rakennettu taidelähtöisin menetelmin. Taidepajatoiminnan harrastustoimintana mainitsi yksi haastateltava. Tällöin toiminnalla ei välttämättä olisi linkitystä yrityksen kehittämiseen vaan toiminnan lähtökohtana olisi työntekijöiden oma kiinnostus taidemenetelmän käyttämiseen ja he saisivat siihen yrityksen tuen.

Yritysten osalta ei voitu rajata mitään aloja tai yrityksiä sellaisiksi, jotka eivät voisi käyttää taidelähtöisiä palveluita. Tärkeimpänä tekijänä nähtiin yrityskulttuuri, mindset.

Kaikki haastateltavat totesivat avoimen yrityskulttuurin olevan suurin tekijä sen suhteen, päätetäänkö yrityksessä kehittämistä taidelähtöisin menetelmin. Taidelähtöisten menetelmien mukaan ottaminen kehittämisen välineeksi on luontevaa, jos yrityksen toimintatapa on avointa ja uusia toimintatapoja hakeva. Toimialoja, joilla nähtiin suurin potentiaali, olivat myyntiorganisaatiot, ict-ala, uudet pelialan yritykset, luovat alat, ja Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksessa kärkisijoille sijoittuneet sekä hoiva- ja hyvinvointialan yritykset. Haastattelut tehtiin pääosin perinteisissä teollisuus-, vakuutus- ja rahoitusalan yrityksissä. Sielläkin nähtiin potentiaalia edellyttäen, että ymmärrys taidelähtöisen toiminnan tuomasta lisäarvosta osataan myydä päättäjätaholle.

Päättjä on organisaatiossa sitä ylemmällä tasolla, mitä isompi ja laajempi hanke on kyseessä. Päättjä voi kuitenkin olla kuka tahansa liiketoiminnastaan vastaava vetäjä, johtaja tai jopa tiimiesimies, jolla on budjetti. Työhyvinvointiin liittyvän hankkeen päätöksentekijänä voi toimia HR. Taidelähtöisten menetelmien tunnetuksi tekemisessä erityisesti HR:llä on tärkeä rooli. HR voi omalla asiantuntemuksellaan esitellä ja suositella myös taidelähtöisen menetelmän mukaan ottamista, kun kehittämishankkeiden ratkaisuvaihtoehtoja valmistellaan ja niistä keskustellaan.

2. Taidepaja-mallin tarjoaminen yrityksille ja miten sitä tulisi modifioida ollakseen kiinnostava. Kilpailijat ja hinnoittelu.

*Yrityksille taidelähtöistä palvelua tarjottaessa tuotteistaminen on erittäin tärkeää. Tarjotusta palvelusta tulee olla riittävästi informaatiota ja se tulee kuvata selkeästi. Myös roolit ja vastuut palvelun tuottajan ja yrityksen välillä täytyy sopia ennen prosessin alkua. Palvelun tuottajan tulee olla ensisijaisesti kiinnostunut yritykselle tuotettavasta lisäarvosta – ei omasta tuotoksestaan. Menetelmää voidaan soveltaa myös osana laajempia kehityshankkeita. Kilpailijoita ovat kaikki kehittämiskonsultointia tarjoavat tahot. Hinnoittelun oletetaan olevan samalla tasolla muiden konsultointipalveluiden kanssa. Yrityksissä toivotaan tietoa taidelähtöisistä palveluista erityisesti HR:n suuntaan tutustumistilaisuuksien ja demojen muodossa.*

Kun yrityksille tarjotaan palvelua, se tulee tuotteistaa. Yritykset hakevat vaikuttavuutta ja se tulisi voida tehdä näkyväksi. Koska ostaminen epämurkuisuudella on vaikeaa, viitekehysten on oltava selkeä ja ymmärrettävä. Yksi haastateltava mainitsi, että on hyvä piirtää laatikoita ja kuvata koko prosessi. Myös seuranta, arviointi ja palaute tulee ottaa huomioon. Myös vastuut tulee sopia jo prosessin alussa, niin että tiedetään, kuinka hanke nivotaan yrityksen kehittämisprosesseihin ja kuka on vastuussa mistäkin asioista. Tärkeätä on myös määritellä roolit – mistä asioista vastaa organisaatio ja mistä asioista taidepajan tuottaja/toteuttaja. Palvelun brandäys todettiin myös olevan tärkeäksi. Taidelähtöisen palvelutuotteen tulisi olla nimetty siten, että se antaa mielikuvan tuloksellisuuteen pyrkivästä toiminnasta. Esimerkiksi Taidepaja nimenä ei välttämättä herätä kiinnostusta, jos kehityshankkeella tavoitellaan vaikkapa myynnin kasvua. Silti taidelähtöistä menetelmää – jopa mallissa kuvattua taidetoimintaa - voidaan soveltaa myyntihenkilöstön kehittämisessä, jos menetelmä nivotaan myynnin kehittämisprosessin kulkuun. Kehittämistoiminto täytyy nimetä selkeästi tavoitteen mukaan. Olennaista on myös, että taidelähtöisen palvelun toteuttaja on kiinnostunut ensisijaisesti niistä tavoitteista, jotka yritys on kehityshankkeelle asettanut.

Yrityksissä ollaan myös kiinnostuneita kuulemaan kokemuksia siitä, millaisia vaikutuksia taidelähtöisillä menetelmillä on saatu aikaan. Tervetulleita ovat tapahtumat ja tutustumistilaisuudet, joissa voisi saada käsityksen siitä, mistä taidelähtöisissä menetelmissä on kyse ja joissa olisi mahdollista itse kokeilla menetelmää ja siten tutustua erilaiseen työskentelytapaan. Markkinoinnin osalta esitettiin toive, että erityisesti HR saisi tietoa taidelähtöisistä menetelmistä. Omalla osaamisellaan ja asiantuntijuudellaan henkilöstönkehittäjät voivat ohjata päätöksentekoa.

Kilpailijoina mainittiin perinteiset kehittämis- ja konsulttiorganisaatiot. Työhyvinvoinnin osalta kilpailijoita voivat olla myös elämystapahtumat, liikuntapalvelut, aiheeseen liittyvät luennot eli kaikki se mitä yrityksissä tehdään yhteistyössä ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Hinnoittelun osalta haastateltavat olettavat taidelähtöisten kehittämissankkeiden hinnoittelun olevan linjassa perinteisten konsultointipalveluiden kanssa, joita yritykset käyttävät. Päivähinta tällä hetkellä on kolmen tuhannen euron molemmin puolin. Hinnoittelun todettiin tuki riippuvan toteutuksen laajuudesta, vetäjien ja osallistujien määrästä, materiaaleista, toteutuksen ja oheistyön kokonaisuudesta, yhteenvetojen

sekä mahdollisten raporttien määrästä, laajuudesta ja tiheydestä. Toteutukset tapahtuisivat luonnollisesti työajalla kuten koulutukset ja kehittämistoimenpiteet muutoinkin.

3. Taidelähtöisen palvelun tarjoajaan tai toteuttajaan liittyvät odotukset sekä tulevaisuudennäkymät ja mikä voisi olla tuottajan rooli

*Yritykset edellyttävät kaikilta yhteistyökumppaneiltaan asiantuntemusta kunkin omalla alalla. Sen lisäksi yritystoiminnan periaatteiden tunteminen on olennaista. Referenssit ja kokemukset piloteista luovat uskottavuutta. Sen sijaan taidelähtöisiä menetelmiä tarjoavan organisaation koolla ei ole merkitystä, mikäli voidaan varmistaa palvelun laadukas tuottaminen.*

Palvelun tarjoajalta odotetaan asiantuntijuutta. Sitä haastateltavat edellyttävät kaikilta yhteistyökumppaneiltaan. Taidelähtöisen toiminnan osalta tässä ei tehdä poikkeusta. Jos toteuttaja on taiteilija, vaikkakin hanke olisi tuottajan/välittäjän kanssa neuvoteltu, tulee myös taiteilijan ymmärtää yrityksen toiminnan lähtökohdat sekä tavoitteet, joihin hankkeessa pyritään. Taiteilijan oletetaan olevan suunnitteluvaiheessa aktiivisesti mukana jo hankkeen kehitysvaiheessa. Referenssit ovat tärkeitä toiminnan uskottavuudelle. Myös kokemukset piloteista ovat tärkeitä. Sen sijaan tuottavan organisaation koolla ei vaikuttanut olevan kovin suurta merkitystä. Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa, suurimmassakin, oli käytetty jopa yhden henkilön toteuttamia kokonaisuuksia, kunhan tarjottu palvelu oli ollut tilanteen kannalta sopiva. Isojen hankkeiden kohdalla ostavat organisaatiot haluavat kuitenkin varmistaa sen, että hankkeeseen on riittävät resurssit toteuttavan tahon osalta. Toteuttavan tahon ei siis tarvitse välttämättä olla yritys vaan se voi myös olla itsenäinen asiantuntija, tai verkostokin, kunhan vastuut on selkeästi jaettu. Pieni koko ja uudenlainen toimintatapa nähtiin myös positiivisena asiana. Tällöin toteutus parhaimmillaan antaa uudenlaisen kokemuksen.

Taidelähtöiset menetelmät tulevat kaikkien haastateltavien mielestä tulevaisuudessa yleistymään myös yritysorganisaatioissa. Perinteisiä tapoja kehittämisen, kouluttamisen ja valmentamisen osalta on käytetty niin kauan, että muutos koetaan jopa tarpeellisena. Kun pohdittiin suhdetta uusiin menetelmiin, haastateltavat näkivät selkeästi, että yritysorganisaatioissa luovuus ja toiminnan uudistaminen edellyttävät uusia toimintatapoja myös kehittämismenetelmien suhteen. Erityisesti yritysten muutosprosesseissa taidelähtöisten menetelmien valttina voisi olla se, että ihmisten tunteet tunnustetaan paremmin ja annetaan mahdollisuus niiden käsittelyyn. Näin muutoksen vaatima lamaannusvaihe madaltuu ja muutosprosessi etenee nopeammin kuin perinteisesti toimittaessa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teemahaasteluun ja yleisemminkin laadulliseen tekstiin perustuvan aineiston tulkinnaassa on kaksi etenemistapaa. Toisen mukaan tulkinnassa pitäydytään tiukasti aineistossa ja tulkitaan ja analysoidaan vain aineistossa esiintyviä asioita. Tämä tapa on yleistä teksti- ja kertomusanalyyseissa. Toinen tapa on pitää aineistoa lähtökohtana tutkijan teoreettisille pohdiskeluille ja tulkinnoille. Aineisto toimii siis tutkijan tulkintojen apuvälineenä (Virsta/Tilastokeskus, 2014.)

Aineistoa käytetään tässä tutkimuksessa ja johtopäätösten tekemisessä tulkintojen apuvälineenä. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten taidelähtöiset menetelmät sopisivat yritysorganisaatioiden kehittämiseen tai työhyvinvoinnin edistämiseen. Kiinnostavaa oli kuulla käsityksistä ja odotuksista, joita päättäjillä oli heille uudenlaisen palvelun suhteen. Myös taidelähtöisten palveluiden tulevaisuudennäkymistä kerättiin tietoa. Tutkimuksessa haluttiin kuulla myös konkreettisia ehdotuksia, miten esimerkkipalveluksi ideoitua Taidepaja-mallia tulisi modifioida, jotta se olisi kiinnostava yritysten näkökulmasta.

### 5.1 Tulkinnat ja johtopäätökset liittyen haastattelutuloksiin

Tärkeintä kaikissa yritysten toteuttamissa kehittämishankkeissa on linkitys yrityksen tavoitteisiin ja siihen, mihin toiminnalla pyritään. Tämä linkitys on lähtökohta kaikelle kehittämistoiminnalle yrityksissä. Kehittämishankkeeseen lähdetessä on oltava käsitys siitä, mitä lisäarvoa taidelähtöisen menetelmän avulla voidaan saada. Esimerkkinä tästä voisi olla esimerkiksi esimiesten valmennus, jossa taidelähtöinen prosessi voisi olla myös osa kokonaisuudesta. Muun valmennuksen ohessa taidelähtöisin menetelmin toteutetussa osakokonaisuudessa syvennetään kunkin osallistujan henkilökohtaista kokemusta ja kehittymistä. Myös muissa sisäisissä koulutuksissa ja tiimi-valmennuksessa taidelähtöinen menetelmä nähtiin luontevana. Työhyvinvointitapahtumat voisivat olla jopa kokonaan rakennettu taidelähtöisin menetelmin. Taidelähtöisiä menetelmiä kannattaa siis tarjota yrityksille.

Yritysten osalta tärkeimpänä tekijänä, joka joko mahdollistaa tai estää taidelähtöisten menetelmien käyttämisen, nähtiin yrityskulttuuri, mindset. Avoimessa yrityskulttuurissa on suuremmat mahdollisuudet toteuttaa sellaisia hankkeita, jotka eivät vielä ole valtavirtaa. Johtajan ja johtajiston asenteella on suuri merkitys sille, päätetäänkö yrityksessä toteuttaa uutta ja kokeilevaa vai pitäytytäänkö perinteisissä menetelmissä. Suurin potentiaali luovien menetelmien käyttöön nähtiin myyntiorganisaatioissa, ict-alalla, uusissa pelialan yrityksissä, luovilla aloilla ja Suomen parhaat työpaikat - tutkimuksessa kärkisijoille sijoittuneissa yrityksissä. Etenkin uusilla toimialoilla toimivissa yrityksissä on avoimuutta erilaisille ratkaisuille, koska niiden toiminta on kummannut uusista innovaatioista ja siitä, että tuotanto täytyy luoda aivan uusista lähtökohdista. Kohdeyrityksiä kannattaakin pohtia siltä kannalta, näyttävätkö ne uudelle avoimilta.

Tutkimushaastattelut tehtiin pääosin perinteisissä teollisuus-, vakuutus- ja rahoitusalan yrityksissä. Perinteikkyydestään huolimatta sielläkin nähtiin potentiaalia taidelähtöisten menetelmien käyttämiselle edellyttäen, että ymmärrys taidelähtöisen toiminnan tuomasta lisäarvosta osataan myydä. Tämä on taidelähtöisiä palveluita yrityksille välittävän toimijan haaste, mutta myös mahdollisuus. Välittäjän tulee tutustua yrityksen arvomaailmaan ja tapaan tehdä työtä ja niistä lähtökohdista osata integroida taidelähtöinen kehittämisprosessi kehittämisen työkaluksi. Tämä saattaa olla pitkä ja haastava prosessi, mutta ilman perusteellista perehtymistä hanke saattaa muodostua hyvinkin irralliseksi tapahtumaketjuksi, jolla ei saavuteta asetettuja tavoitteita. Tämä edellyttää myös sitä, että potentiaalinen asiakasyritys saadaan kiinnostumaan kokeilusta, jotta se varaa aikaa hankkeen eteenpäin viemiseen yhteistyössä palvelun tuottajan kanssa. Jotta yhteistyön alkuun päästään, tulee palvelun tarjoajalla olla riittävän selkeästi rakennettu palvelukuvaus, joka voi toimia lähtökohtana.

Palvelun brändäys, nimeäminen ja kuvaus ovatkin olennaisia tekijöitä, kun yrityksiin ollaan yhteydessä ja palvelua tarjotaan. Taide saattaa sanana herättää ihmetystä ja sitä voidaan jopa vierastaa. Tulisikin käyttää aikaa siihen, että pohditaan kiinnostusta herättäviä nimiehdotuksia, jotka antavat mielikuvan tavoitteista ja toiminnasta, joka soveltuu yritysmaailman arkeen ja tavoitelähtöisyyteen. Palvelukuvauksen tulee sisältää perustiedot palvelusta, tavoitteista ja toimintatavasta. On kuitenkin jätettävä tilaa

yrittäjäkohtaisen toteutusten rakentamiselle. Palvelun tarjoajalla tulee olla referenssejä ja pilotoinneista tulee olla kokemuksia. Tästä syystä tuottajien ja taiteilijoiden tulisivat rohkeasti myydä hankkeita ensin kokeilumielessä, tutkia niitä toteutusvaiheessa ja innostaa osallistujia yhteiseen arviointiin, jotta palvelua voidaan kehittää. Taidelähtöiset palvelut voivat toimia omina kokonaisuuksinaan sekä kehittämisen että työhyvinvoinnin alueella. Menetelmät voisivat toimia myös linkitettynä osa-alueena isommissa kokonaisuuksissa.

Taidelähtöisistä kehittämis- ja työhyvinvointipalveluista ei juurikaan tunneta yritysorganisaatioissa. Niiden tunnettuutta tulisi lisätä osallistumalla alan messu- ja konferenssitapahtumiin. Erityisesti HR:n toiveena olivat tutumis- ja demotilaisuudet. Koska potentiaaliset taidelähtöisten palveluiden asiakasorganisaatiot eivät linkity niiden koon, toimialaan tai sijaintiin, palvelun tarjoajilla on laajat mahdollisuudet tarjota palveluita mitä erilaisimmille yrityksille. Suuret yritykset, joilla on paljon systemaattista kehittämistoimintaa, kartoittavat koko ajan uusia mahdollisuuksia ja ovat kiinnostuneita siitä, mitä uutta on tarjolla kehittämisen osalta. Isot yritykset myös varaavat resursseja kehittämistoimintaan systemaattisesti. Taidelähtöisen palvelun tarjoajalla onkin isoissa yrityksissä hyvät mahdollisuudet harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa.

## 5.2 Taidepaja-mallin toimivuus yritysten näkökulmasta – ja miten se muuttui

Haastattelujen aikana ilmeni, että Taidepaja-malli toimi hyödyllisenä lähtökohtana ideoinnille. Malli sai uusia ulottuvuuksia ja sisältöjä haastattelujen edetessä. Haastattelujen loppuvaiheessa mallissa oli aikajana ja seurantaan liittyvä elementti. Taidelähtöisen toiminnan etenemistä voidaan siis kuvata prosessina. Vähitellen syntyi ymmärrys, että koko prosessin ajan tapahtuu sellaisia havaintoja, jotka vaikuttavat prosessin etenemiseen. Syntyy myös oivalluksia, jotka linkittyvät organisaation arjen toimintaan. Näiden havaintojen kirjaaminen ja huomioiminen prosessin edetessä on tärkeää, jotta kehittämishankkeessa pinnalle tuotu voidaan integroida yrityksen arkeen. Taidelähtöinen kehittämisprosessi ei voi olla irrallinen tapahtuma tai tapahtumasarja, vaan sen tulee olla linkitetty yrityksen tavoitteelliseen kehittämiseen. Kiinteä yhteistyö



taidelähtöisen palvelun tuottajan ja yrityksen välillä on välttämätön edellytys tulosten saavuttamiseksi.

Taidepaja-mallin käyttäminen palvelun kuvaamisen apuvälineenä toimi haastatteluis- sa erinomaisena keskustelun avaajana. Kuvaan ja sen elementteihin oli helppo tarttua ja se kirvoitti haastateltavilta arvokkaita kannanottoja. Voidaan päätellä, että uudentyypistä yhteistyökuviota yritysten kanssa neuvoteltaessa olisikin tärkeää luoda edes viitteellinen kuvaus siitä, mistä toiminnassa voisi olla kyse.

### 5.3 Lopuksi

Jos yritykset toteuttaisivat taidelähtöistä strategiaa, ne voisivat käsitellä useita eri aihealueita taiteen avulla. Onpa kyseessä esimiesten kouluttaminen, toiminnan ja palveluiden kehittäminen tai organisaatorakenteiden muutos, taidelähtöisten menetelmien käyttäminen on mahdollista. Organisaatiossa voi samanaikaisesti olla meneillään monia toisistaan erilaisia taidelähtöisin menetelmin rakennettuja kehittämisprojekteja lyhyistä interventioista laajamittaisiin ja tavoitteellisiin hankkeisiin. Taidelähtöisen strategian luominen organisaatioon tarkoittaisi taidekentän tarjonnan näkemisen tietynlaisena välineistönä, jota voidaan käyttää rationaalisempien ja vakiintuneempien ratkaisujen rinnalla. Rationaalisilla menetelmillä on vaikea vaikuttaa emootioihin tai energisoida ihmisiä. Taidelähtöisillä menetelmillä se on mahdollista. (Korhonen 2012, 30.)

Taiteen ja kulttuurin sovittaminen arjen ja työn keskelle yrityksissä on mahdollista. Taidelähtöiset menetelmät tuovat yritysorganisaatioiden elämään uudenlaista energiaa ja innovatiivisuutta. Toivotaan, että tulevaisuudessa taidepajat fasilitaattoreineen ovat yritysorganisaatioissa yhtä yleisiä kuin kuntosalit ohjaajineen tänä päivänä. Toivottavasti kuvataiteen lisäksi muitakin taiteenaloja tullaan näkemään yritysten kehittämishankkeissa. Mahdollistamalla uudenlaisten menetelmien käyttämisen ja innovatiivisen toteutuksen tuetaan osaltaan työelämän kehittymistä siihen suuntaan, johon meneillään oleva Työelämä 2020 -hanke tähtää. Kulttuurituottajalla voi halutessaan olla tärkeä rooli yritys kohtaisten taidelähtöisten palveluiden edistämisessä. Tuottaja

voi toimia välittäjänä, joka omalla osaamisellaan mahdollistaa taidelähtöiset interventiot yritysorganisaatioissa.

## LÄHTEET

Altonova (2014). Viitattu 1.5.2014. <http://www.altonova.fi/fi/altonova.html>

Darso, Lotte (2004). Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business. Paper 1. International Journal of Professional Management . Special Edition – Arts in Management. Volume 8, Issue 5, 2013. Viitattu 5.5.2014. [http://pure.au.dk/portal/files/56151311/Intn\\_Journ\\_of\\_Prof\\_Man\\_8\\_5\\_2013\\_SEAM\\_1\\_Artful\\_Creation\\_LD.pdf](http://pure.au.dk/portal/files/56151311/Intn_Journ_of_Prof_Man_8_5_2013_SEAM_1_Artful_Creation_LD.pdf)

von Brandenburg, Cecilia 2003. Kuvataide työhyvinvoinnin ja tykytoiminnan tukena, uusia näkökulmia ja käytännön esimerkkejä. Työturvallisuuskeskus. Yliopistopaino, Helsinki.

von Brandenburg, Cecilia (2013). Metodinkehittäminen ArtGoesWork-projektissa. Teoksessa Pettersson, Carita (toim) 2013. Art goes work. Novia publication och production, serie R:rapporter 4/2013. Yrkehögskolan Novia, 21-52.

Hiltunen, Mirja & Rantala, Päivi 2013, teoksessa Rantala, Päivi & Jansson, Ilmi (toim.) Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia. Lapin yliopiston julkaisu. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 10. Kopio Niini Oy, 17-18.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009). Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Kompassi - suunnannäyttävä luovan alan neuvontapalveluiden viidakossa. Viitattu 3.5.2014. <http://www.kompassipolku.fi/>

Korhonen, Pekka 2013. Taiteen ja työelämän välissä. Julkaisussa Kuhanen, Ilkka (toim.) 2013. Taide ja Työ, Rakenteita ja osaamista. 7-25. Viitattu 20.3.2014. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/1/fid/1406/>

Korhonen, Satu-Mari (2012). Taidelähtöiset interventiot henkilöstön ja organisaation kehittämisessä. Julkaisussa Rantala, Päivi & Korhonen, Satu-Maarit (toim.) 2012. Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61, 25-31. Viitattu 15.3.2014. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/4/fid/1253/>

Kuhanen, Ilkka (toim.) 2013. Taide ja Työ, Rakenteita ja osaamista. (Muut kirjoittajat Korhonen, Pekka & Rönkä, Anu-Liisa & Pasanen-Willberg, Riitta.) Viitattu 20.3.2014. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/1/fid/1406/>

Kuhanen, Ilkka & Liski, Minna & Niemeläinen, Saara & Rantala, Päivi & Rönkä, Anu-Liisa & Väänänen, Ilkka (toim.) 2011. Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja C Artikkelikokoelmat, osaa 75. N-Paino Oy.

- Laine, Pia (toim) 2012. Luovuutta työhön, taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineenä. Unipress.
- Liikanen, Hanna-Liisa 2010. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia – ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014 Opetusministeriön julkaisuja 2010:1 Opetusministeriö 2014. Viitattu 6.4.2014. <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OPM1.pdf?lang=fi>
- Luova Suomi 2014. Viitattu 2.5.2012. <http://www.luovasuomi.fi/mikaluovatalous>
- Lybeck, Kirsi 2012. Työtä taiteella – ekspressiivisten taiteiden menetelmä työnohjauksessa. Teoksessa Laine, Pia (toim) 2012. Luovuutta työhön, taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineenä. Unipress. 98 -100.
- Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Tammerprint Oy.
- Miettinen, Satu & Raulo, Mikka & Ruuska, Juha 2011. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Tammerprint Oy, 12-17.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo (2009). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Parantainen, Jari (2008). Tuotteistajan pikaopas. Viitattu 30.3.2014. [http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan\\_pikaopas3.pdf](http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf)
- Pettersson, Carita (toim) 2013. Art goes work. Novia publication och production, serie R:rapporter 4/2013. Yrkeshögskolan Novia.
- Rankanen, Mimmu 2007. Työskentelyn eteneminen taideterapiassa. Teoksessa Rankanen, Mimmu & Hentinen, Hanna & Mantere, Meri-Helga (2007). Taideterapian perusteet. Duodecim. Karisto Oy, Hämeenlinna, 91-97.
- Rantala, Päivi 2012. Taidelähtöiset menetelmät työyhteisöissä: Tarpeita rakenteiden muutokselle. Julkaisussa Rantala, Päivi & Korhonen, Satu-Maarit (toim.) 2012. Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61. 14-17. Viitattu 15.3.2014. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/4/fid/1253/>
- Rantala, Päivi & Jansson, Ilmi (toim.) 2013. Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia. Lapin yliopiston julkaisu. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 10. Kopio Niini Oy, 2013
- Rantala, Päivi & Korhonen, Satu-Maarit (toim.) 2012. Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61. Viitattu 15.3.2014. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/4/fid/1253/>
- Rönkä, Anu-Liisa (toim.) 2013. Taidetta työelämään – valtakunnallisen TAIKA-hankekokonaisuuden toimenpiteet ja tulokset. Viitattu 5.3.2014. <http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/1/fid/1418/>

Rönkä, Anu-Liisa & Kuhalampi Anja, 2011. Sanoilla yli sektorirajojen. Teoksessa Kuhanen, Ilkka & Liski, Minna & Niemeläinen, Saara & Rantala, Päivi & Rönkä, Anu-Liisa & Väänänen, Ilkka (toim.) 2011. Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja C Artikkelikokoelmat, osaa 75. N-Paino Oy, 30-34.

Sovellataidetta.fi. Viitattu 1.5.2014. <http://www.sovellataidetta.fi/>

Suomen Arts & Business Ammattilaiset - SABA Ry. Viitattu 1.5.2014. <https://fi-fi.facebook.com/Artsandbusinessfinland>

Terveyttä kulttuurista verkosto. Viitattu 15.4.2014.  
[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/hankkeet/taiku/toimintaohjelma/toimijat/tk-verkosto](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/hankkeet/taiku/toimintaohjelma/toimijat/tk-verkosto)

Tilastokeskus. Virsta. Viitattu 30.4.2014. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03>

Tuisku, Katinka 2012. Teoksessa Laine, Pia (toim) 2012. Luovuutta työhön, taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineenä. Unipress. 17-34.

Tuulaniemi, Juha (2013). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy, Baldo Print, Liettua.

TTK, 2014. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 20.4.2014.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat/tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_-malli](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli)

Työelämä 2020 –hanke. Viitattu 6.4.2012.  
[http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama\\_2020\\_hanke/tyoelamatoimijat/ydintoimijat/opetus-\\_ja\\_kulttuuriministerio](http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_hanke/tyoelamatoimijat/ydintoimijat/opetus-_ja_kulttuuriministerio)

Työelämä 2020, 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 Viitattu 15.4.2014.  
[http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf)

Työhyvinvoinnin portaat, 2014. Viitattu 30.3.2014.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat/tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_-malli](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli)

Työpiste – Tiedon ja arjen kohtaamispaikka, THL, 2014. Taidemenetelmillä saadaan työhyvinvointi kukkimaan. Viitattu 3.5.2014.  
[http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Taidemenetelmilla\\_saadaan\\_tyohyvinvointi\\_kukkimaan.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Taidemenetelmilla_saadaan_tyohyvinvointi_kukkimaan.aspx)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Aineettoman arvonluonnin kehittämisohjelma 2014–2020. Viitattu 2.5.2014.  
[https://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/valtioneuvoston\\_periaatepaatos\\_aineettoman\\_arvonluonnin\\_kehittamisohjelmasta.98033.xhtml](https://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/valtioneuvoston_periaatepaatos_aineettoman_arvonluonnin_kehittamisohjelmasta.98033.xhtml)

Wallenius-Korkalo, Sandra (2011). Taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksia ja vaikuttavuutta. Teoksessa Kuhanen, Ilkka & Liski, Minna & Niemeläinen, Saara & Rantala, Päivi & Rönkä, Anu-Liisa & Väänänen, Ilkka (toim.) 2011. Taide käy

työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, Sarja C Artikkelikokoelmat, osaa 75. N-Paino Oy, 48-54.

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelukysymykset

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET – TAIDEPAJATOIMINTA YRITYSORGANISAATIOSSA

**1. Kerrotko taustastasi**

- Yrityspäätäjänä
- Omasta suhtautumisestasi taiteeseen
- Entä taide ja yritysmaailma – onko näillä mielestäsi linkitystä?

**2. Mihin tarkoitukseen Taidepajaa voitaisiin mielestäsi käyttää tai mihin se voisi soveltua yritysorganisaatioissa**

- Tiimien kehittäminen, yhteistoiminnan kehittäminen
- Erilaisten ryhmien toiminta (vasta taloon tulleet, ikääntyneet, asiakas-palvelussa toimivat, tukifunktioissa toimivat, myynti, tuotekehitys jne.)
- Entä millä organisaatiotasolla (työntekijät, esimiehet/keskijohto, ylin johto)
- Harrastustoiminta tai muu mahdollinen toiminta

**3. Kuka/mikä organisaation osa tai missä roolissa olija voisi olla päättäjä, joka voisi valita tämäntyyppisen taidelähtöisen menetelmän yrityksen käyttöön**

- HR, Yksikön johto, Ylin johto, Työntekijät

**4. Minkälaisille yrityksille näkisit tämäntyyppisen taidepajatoiminnan soveltuvan**

- Millä aloilla toimivissa organisaatioissa
- Minkä kokoisissa organisaatioissa
- Entä sijainti

**5. Miten mallia voisi tai tulisi modifioida, että se olisi houkuttelevampi, käyttökelpoisempi tai toimivampi**

**6. Mitä yritys olettaa tämän tyyppisen taidelähtöisen palveluntarjoajan taustasta/taustaorganisaatiosta**

- Voiko taidepajatoiminta mielestäsi olla yksittäisen toimijan tarjoama palvelumuoto?
- Tuliko/voisiko palvelua tarjota jonkin suuremman koulutuskokonaisuuden lisäpalveluna?
- Jokin muu mahdollisuus

**7. Mitkä ovat mahdollisia kilpailijoita tälle toiminnalle**

**8. Mikä olisi oikea hinnoittelu tällaiselle palvelulle**

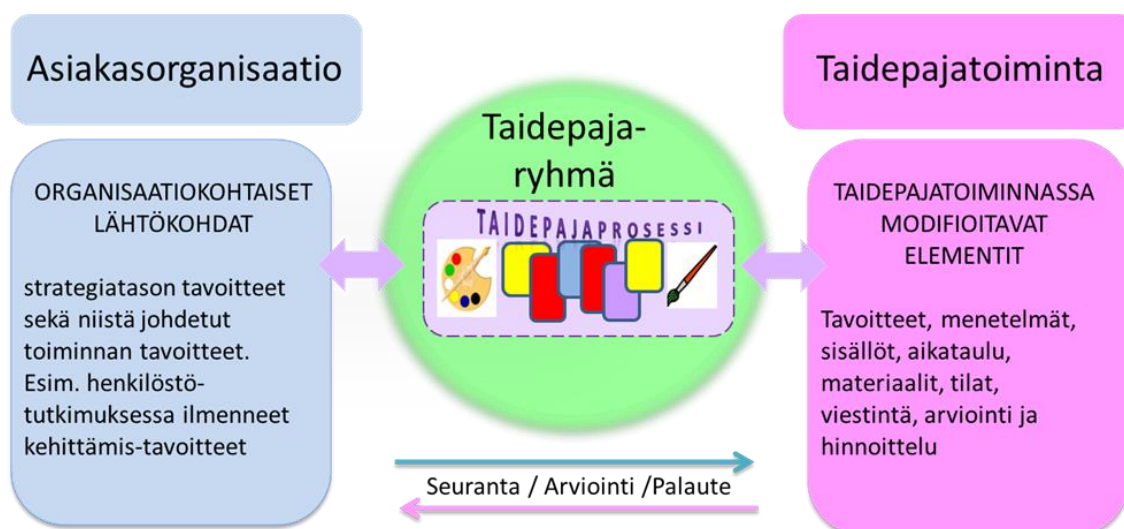
**9. Millaisena näet yritysorganisaatioiden suhteen taidelähtöisiin menetelmiin**

- Entä muihin uusiin toimintatapoihin, joilla vielä ei ole vakiintunutta asemaa
- Miten näet sen, että taidelähtöisiä menetelmiä käytetään nimenomaan yritysorganisaatioissa

**10. Miten näet erilaisten taidelähtöisten menetelmien käytön 5 – 10 vuoden kuluttua yritysorganisaatioissa**

## Liite 2 Taidepaja-malli ja sen elementit

## Taidepaja – Malli ja elementit



Taulukko 1: Taidepaja-toiminnan elementit

## Mallin elementit

<b>Asiakas-organisaatio</b>	Asiakasorganisaatio/yritys, jolle taidepajapalvelua tarjotaan
<b>Strategiset tavoitteet</b>	Asiakasorganisaation asettamat pidemmän aikavälin tavoitteet
<b>Käytännön tavoitteet</b>	Asiakasorganisaation käytännön tavoitteet lyhyemmällä aikavälillä
<b>TAIDEPAJA-RYHMÄ</b>	Taidepajatoiminnassa mukana olevat osallistujat
<b>Taidepaja-toiminta:</b>	Taidelähtöinen, yritysorganisaatioille tarjottava palvelu, jota voidaan modifioida tavoitteiden ja tarpeiden mukaan
<b>Tavoitteet</b>	Mitä tavoitteita toiminnalle asetetaan, mistä ne tulevat, kuka määrittää. Ovatko tavoitteen organisaation asettamia – vai yksilöiden omia tavoitteitaan suhteessa työympäristöön ja työhön
<b>Menetelmät</b>	Menetelmiä on monenlaisia. Ohjaaja valitsee käytettävät menetelmät ryhmän tavoitteiden ja osallistujien mukaan. Riippuu myös siitä, ovatko kyseessä tavoitteet, jotka koskevat koko ryhmää, esim. tiimin toiminnan kehittäminen tai yksilön omat tavoit-



	teet (esim. työn jäsentäminen, priorisoiminen, organisointi, omien voimavarojen löytäminen jne.) Työskentelyssä käytetään myös musiikkia, liikettä ja tanssia.
<b>Sisällöt</b>	Taidepajatoiminnan sisällöt kumpuavat tavoitteista ja siitä, miten taidepajatyöskentely käynnistyy ja etenee. Prosessi ohjaa sisältöä sen jälkeen kun työskentely on alkanut.
<b>Aikataulu</b>	Asiakasorganisaation kanssa sovitaan taidepajatyöskentelyn kokonaiskesto samoin kuin erillisten pajojen aikataulu. Voidaan järjestää esim. 6 x 2 tunnin sarja tai 10 x 3 tunnin kokonaisuus. Tapahtumiin liitettynä työskentely voi olla kertaluotoista ja kesto voi olla esim. 1 h + 1 h + 1 h muun ohjelman sisällä.
<b>Materiaalit</b>	Materiaaleja voivat olla esim. erilaiset värit, maalit, liidut, paperit, siveltimet, sienet, savi, hiili, muste, erilaiset askartelutuotteet, kankaat, huopa jne.
<b>Tilat</b>	Taidepaja voidaan rakentaa yrityksen tiloihin kutakin kertaa varten erikseen tai sille voidaan varata pysyvä tila. Tila voidaan järjestää myös yrityksen ulkopuolelle.
<b>Viestintä</b>	Viestintäsuunnitelma luodaan kutakin toteutusta varten siten, että tilaajalla, osallistujilla ja ohjaajalla on mahdollisuus vuorovaikutteiseen kommunikaatioon prosessin aikana.
<b>Seuranta, arviointi ja palaute</b>	Taidepajoille asetettuja tavoitteita seurataan kunnioittaen kuitenkin osallistujien yksityisyyttä. Taidepajatoiminnasta kerätään palaute ja tehdään arviointi sen vaikutuksista.
<b>Kustannukset</b>	Taidepajatoiminnan kustannukset riippuvat toiminnan kestosta, osallistujamäärästä, materiaaleista ja ohjaajien lukumäärästä.

Liite 3 Luovan alan verkostoja

## **LUOVAN ALAN VERKOSTOJA JA YKSI YRITYS**

### **Luova Suomi**

Luova Suomi -hanke koordinoi luovien alojen kehittämistä ja tarjoaa ajankohtaista tietoa, kohtaamismahdollisuuksia sekä tilaa luovien alojen parissa työskenteleville sekä alasta kiinnostuneille. Luovan Suomen tavoitteena on vahvistaa luovia toimialoja sekä tehdä tunnetuksi niiden merkityksiä ja mahdollisuuksia osana uutta luovaa taloutta. Luova Suomi kokoaa yhteen, tuottaa ja kiteyttää tietoa uudistuvasta taloudesta luovan osaamisen ja luovien alojen näkökulmasta. (Luova Suomi.) <http://www.luovasuomi.fi/>

### **Sovella taidetta**

Sovellataidetta.fi -verkkopalvelu on kohtaamispaikka taidelähtöisten menetelmien käyttäjille ja tilaajille. Alan taiteilijat voivat rekisteröityä ja käyttää verkkopalvelua markkinointikanavana. Palvelusta kiinnostuneet voivat etsiä verkkosivuilta sopivaa taiteilijaa. Sivustolla on kuvauksia ja tietoa taidelähtöisistä menetelmistä, esimerkkejä hankkeista ja julkaisuista sekä muuta aiheeseen liittyvää tietoa. (Sovella taidetta.) <http://www.sovellataidetta.fi/>

### **Kompassi**

Kompassi, Luovien alojen palvelupolku, palvelee luovan alan toimijoita, yrityksiä, yhdistyksiä, yrittäjäksi aikovia, freelancereita ja taiteilijoita. Palvelu helpottaa tuki- ja kehittämisorjansuunnitelmia tunnistamaan alan tukiviidakkoon. TKI-HUMAK Meri on palvelun yhteistyökumppani. (Kompassipolku.) <http://www.kompassipolku.fi/>

### **Suomen Arts and Business Ammattilaiset SABA ry**

SABA ry on taidetta, kulttuuria ja liiketoimintaa työssään yhdistävien asiantuntijoiden yhteisö. Yhdistyksen tarkoituksena on parantaa "art & business" -toimialan yleisiä liiketoimintaedellytyksiä, edistää jäsenten yhteistoimintaa ja osaamista sekä valvoa alan ammatinharjoittamiseen liittyviä etuja. (Saba ry.) [www.sabary.fi](http://www.sabary.fi)

**Terveyttä kulttuurista –verkosto**

Terveyttä kulttuurista -verkoston tehtävänä on kerätä ja jakaa tietoa kulttuurin ja taiteen mahdollisuuksista terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Verkoston toiminta on ollut vapaaehtoisuuden sekä pääasiassa opetus- ja kulttuuriministeriön ja taiteen keskustoimikunnan harkinnanvaraisten avustusten varassa. (THL- Terveyttä kulttuurista.) [http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/hankkeet/taiku/toimintaohjelma/toimijat/tk-verkosto](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/hankkeet/taiku/toimintaohjelma/toimijat/tk-verkosto)

**Altonova**

Altonova on kokonaisvaltaiseen valmennukseen ja coachingiin erikoistunut asiantuntijayritys, jonka valmennus- ja coachingohjelmat pohjautuvat tieteellisesti tutkitulle taidenäkökulmalle. Niiden kantava ajatus on ammatillisen huippusuorituksen ja hyvinvoinnin kehittäminen luovalla otteella. (Altonova.)

<http://www.altonova.fi/fi/coaching.html>