

Päivi Rantala, Kirsi Heimonen ja Anu-Liisa Rönkä

TAIDELÄHTÖISET MENETELMÄT TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ

Taide peilinä TAIKA-hankkeen projektitoiminnassa

Art-based methods in developing working life. Art as a mirror in a project organization called TAIKA

The aim of this paper is to analyze and identify the possibilities of art-based action in a project organization. We use the project we were involved in as an example; in that long-term project the focus was on the question of art-based methods and their influence on working life. The research showed that art-oriented activities can make different organizational cultures more visible and open to further discussion and working life development. Through immersing in art activities some conflicts in the project organization – for example concerning collaboration and management – were seen anew. Through an expressive evaluation model, which was used as an analytical method, it was found that artistic action can help to reach the so called interpretative layer, which is hard to reach only with traditional development methods. In future the organizational structures become loose and experts gather together through common interests in projects. The interpretative layer in the working community helps to open up to the otherness of the colleague, and also to one's own preconceptions.

Keywords: Art-based activity, working life, project work

Johdanto

Mitä taidelähtöinen tai taideperustainen toiminta merkitsee työyhteisössä? Tarkastelemme artikkelissa taiteen mahdollisuuksia monialaisessa projektiorganisaatiossa, jossa työn tekemisen ongelmia selvitettiin taidetoiminnassa. Osallistumme artikkelilla työelämän muutoksesta käytyyn keskusteluun, ja myös kulttuuripoliittiseen keskusteluun taiteen ja kulttuurin merkityksestä työelämän kehittämisessä.

Luovuuden näkökulmaa on tuotu vahvasti työelämän kehittämisestä ja innovaatiotoiminnasta käytävään keskusteluun. Työ- ja elinkeinoministeriön johdolla on laadittu kansallinen työelämän kehittämisstrategia (TEM, 2012). Sen pohjalta opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti laajapohjaisen *Arvokas työelämä* -proessin, joka on nostanut esiin erityisesti taiteen, kult-

tuurin ja liikunnan keinoja työelämän kehittämisessä. (*Arvokas työelämä* -verkkosivu.)

Poliittinen tavoitteenasettelu on sijoitettu työelämään monipuolisella kokeilutoiminnalla. Tässä virrassa oli mukana myös valtakunnallinen TAIKA-hankekokonaisuus vuosina 2008–2013.¹

Alkuvaiheessa TAIKA-hankkeen tehtävänä oli edistää innovatiivisuuteen ja hyvinvointiin liittyvää taidelähtöistä toimintaa työelämässä, ja osallistua näin kulttuurisen lukutaidon ja osaamisen lisäämisen koko yhteiskunnassa. Taiteen hyvinvointinäkökulman (esim. Liikainen, 2010) myötä taide- ja kulttuuripoliittikka kytkeytyi hyvinvointipoliittikkaan, ja keskiössä oli keskustelu taiteen hyvinvointia tuottavista vaikutuksista.

Loppuvaiheessaan *TAIKA*-hanke keskittyi työelämän kehittämisteemaan, joka kuuluu hallitusohjelmaan. Hankkeen keskeinen tehtävä oli tutkia työpaikoilla tapahtuvan taidetoiminnan vaikutuksia. Tutkimiseen kuului vaikutusten perusteleva eri lähestymistavoilla, ja kysymys johon hankkeelta odotettiin vastausta liittyy vaikutusten todennettavuuteen. Hankkeessa pidettiin tärkeänä sekä taidetoimintaa työpaikoilla edistävien että estävien tekijöiden tunnistamista (ks. Taulukko 1. Taidetoimintaa edistäviä ja estäviä tekijöitä prosessin eri vaiheissa).

Keskustelu taiteesta työelämän yhteydessä on muuttunut *TAIKA*-hankkeen toteutusvuosina. Ensiksi toimijoiden ja toiminnan määrä on kasvanut tai tullut toisella tavalla näkyväksi ja kuuluvaksi kuin hankkeen syntyvaiheessa. Toiseksi työelämässä tuntuu olevan – tosin

vaihtelevasti – sekä kysyntää että tarjontaa taidelähtöiselle toiminnalle. Ennalta asetetut tiukat tavoitteet ja hyötynäkökulmat kaventavat taiteen mahdollisuutta paljastaa toimintakäytäntöjä ja asenteita (Heimonen, 2012a, s. 35).

Artikkelissa tarkastelemme taidelähtöistä toimintaa ja analysoimme sen vaikutuksia suhteessa omaan projektiorganisaatioomme. Kuvaamme siis tarkasti yhtä tapausta, emme pyri yleistämään. Uskomme, että tapaus avaa sitä problematiikkaa, joka taidelähtöisen ja -perustaisen toiminnan ja projektimuotoisen työskentelyn yhteyksiin liittyy. Oman projektiryhmämme piirissä kerätyn materiaalin ja kokemuksen avulla pystymme sanomaan taidetoiminnan tutkimisesta ja toiminnan vaikutuksista jotakin sellaista, johon emme ulotu toisia työyhteisöjä tutkimalla. Oman tapaus-

	Pohjatyö	Motivointi	Toiminta	Seuranta	Vaikutukset
Edistää	<p>Johdon ja esimiesten sitoutuneisuus</p> <p>Positiivinen yleisäsenne taidetta kohtaan</p> <p>Yhteinen suunnittelu, selkeys esim. sopimuksissa</p>	<p>Riittävästi aikaa kartoittaa toiminnan tavoitetta ja suunnitella sisältöä avainhenkilön kanssa</p> <p>Yhteinen näkemys toiminnan luonteesta ja tavoitteesta</p>	<p>Toiminta sopii työyhteisölle, etenee työyhteisön ehdoilla ja työn sisäisen logiikan huomioiden</p>	<p>Seuranta ja arviointi integroidaan prosessiin</p> <p>Välipalauttaa suuntaamaan toimintaa ja loppukeskustelut kiinnittyvät osaksi työyhteisön muuta kehittämistoimintaa</p>	<p>Vaikutuksia arvioidaan jälkikäteen ja tehdään näkyväksi</p> <p>Tunnistetaan, mitä prosessilla saatiin aikaan ja mitä uusia kehittämistarpeita havaittiin</p>
Estää	<p>Johto, esimies ei ota vastuuta prosessista</p> <p>Pelot, traumat taidetta kohtaan</p> <p>Epäselvyys tehtävissä ja vastuissa</p>	<p>Erilaiset odotukset toiminnasta</p> <p>Toiminnan tavoite jää epäselväksi</p> <p>Aikataulu ei sovi työyhteisölle (vuosikello / päivärytmi)</p>	<p>Ryhmä ei innostu toiminnasta, ei halua tai pääse osallistumaan</p> <p>Käytännöt (tila, aikataulu) eivät toimi</p> <p>Ryhmädynamiikka ei toimi</p> <p>Viestintä, kommunikatio ei toimi työyhteisön ja ohjaajan välillä</p>	<p>Seuranta ja arviointi jätetään tekemättä</p> <p>Prosessi ei pääse sulkeutumaan kunnolla, asiat tuntuvat jäävän kesken, vaikutukset jäävät ilmaan leijumaan</p> <p>Havaittuihin ongelmiin ei puututa</p>	<p>Vaikutuksia ei arvioida eikä tunnisteta mahdollisia pitkän aikavälin vaikutuksia</p> <p>Prosessi jää ilmaan</p>

Taulukko 1. Taidetoimintaa edistäviä ja estäviä tekijöitä prosessin eri vaiheissa.

esimerkkimme valossa kysymme, miten taide-toiminta tuo näkyviin työyhteisön ongelmia ja millaisia asioita taideperustainen toiminta projektiorganisaatiossa on tuonut näkyväksi. Lisäksi pohdimme miten taidetoiminta kytkeytyy yhteisön kehittämisyrittämyksiin. Toteamme myös, että taidetyöskentely on auttanut hahmottamaan projektityöhön liittyviä haasteita ja tekemään näkyväksi eri tasoille asettuvia ongelmia. Taiteen keinoin näitä ongelmia on myös pystytty käsittelemään.

Projektimuotoisen organisaation monimuotoiset ongelmat ovat erityyppisiä kuin perinteisessä hierarkkisessa niin kutsutussa fordilaisessa organisaatiossa, jota on pidetty laajasti työelämän tarkastelun mallina. Artikkelin alussa tarkastelemme työelämän taidetoimintaa koskevaa tutkimusta. Sen jälkeen kuvaamme projektiorganisaatiomme tutkimuskohteena, joka heijastaa ennakoitua työelämän murrosta ja uusia kehittämishaasteita. Tämän jälkeen esittelemme tutkimusaineiston, analyysivälineet ja analyysin tulokset. Johtopäätöksissä kommentoimme aineiston pohjalta erityisesti verkostomaisen yhteistyön ja verkostoissa johtamisen tapoja sekä taiteen menetelmien käyttöä työelämässä. Tuomme esiin oppimaamme ja analysoimme prosessin aikana esiin nousseita kipukohtia, erilaisten lähtökohtien ja toimintatapojen tuomia jännitteitä sekä johtamisen haasteita.

Työelämän taidetoiminta ja sen tutkiminen

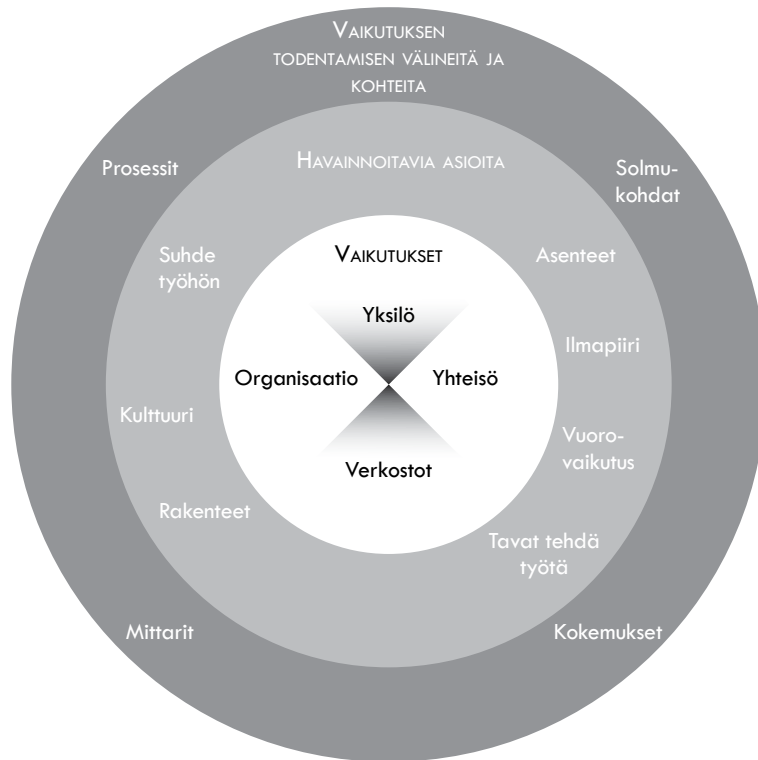
Taidelähtöisiä menetelmiä on hyödynnetty työpaikoilla esimerkiksi Saksassa jo 1980-luvulta lähtien (esim. von Brandenburg, 2013, s. 29). Ruotsissa esimerkiksi *TILLT*-hankkeen piirissä taidetoimintaa on toteutettu ja tutkittu 2000-luvun alusta lähtien (*TILLT*-hankkeen verkkosivu). Taidetoiminnalla tarkoitetaan työelämässä esimerkiksi teatterin, tanssin, kuvataiteen, kirjoittamisen tai musiikin menetelmien käyttämistä osana organisaation, työyhteisön tai henkilöstön kehittämistä. Näitä menetelmiä käytetään ammattilaisen ohjauksessa; osanottajien ei tarvitse hallita taiteenlajia, ja toiminnassa

keskeisintä on prosessi, jonka vaikutukset osanottajat kokevat itsessään. Taidelähtöisiä menetelmiä työelämässä käyttävien ammattikunta on muotoutumassa. Kyse on monimuotoisesta toimijajoukosta, johon kuuluu taiteilijoita, soveltavan taiteen ammattilaisia ja työn kehittäjiä, jotka käyttävät taiteen menetelmiä yhtenä muiden menetelmien joukossa. Puhutaan siis toiminnasta, joka on muodoltaan ja sisällöltään tapauskohtaisesti erilaista riippuen ohjaajasta, osanottajista, taidelajista ja tavoitteenasettelusta.

Yksi olennainen ero liittyy taiteelle annettuun tilaan: jotkut käyttävät menetelmiä tiiviisti jonkin ennalta annetun ongelman tai kehittämistyön välineenä. Toinen ääripää on avoimuus tapahtumiselle, jossa tarkkoja tavoitteita ei ole, vaan tilanne muotoutuu osanottajineen mukaan. Tällainen taideperustainen toiminta nojaa nimensä mukaan taiteeseen. Edellinen, taidelähtöinen menetelmä lähtee taiteesta, mutta saattaa ajautua pois taiteen ytimestä edistääkseen omaa alaansa (Känkänen, 2013). Työyhteisön kehittämisessä taidelähtöinen menetelmä on usein kohdallisempi nimitys kuin taideperustainen. Projektiorganisaatiossamme käytimme kuitenkin molempia sanoja, koska toimijoiden tausta oli hyvin erilainen, ja sanat heijastavat myös ihmisten taidekäsitystä, suhdetta taidetoimintaan sekä heidän oletuksiaan ja ennakkokäsityksiään taidetoiminnasta.

Työelämän taidetoimintaa on tutkittu (esim. Antal & Strauß, 2013; Darsø, 2004; Pässilä, 2012) mutta toiminnan vaikutuksia koskeva analyttinen ja systemaattinen tutkimustieto on vähäistä. *TAIKA*-hankkeen piirissä toteutettiin taideprosesseja yli 20 työyhteisössä, ja niihin osallistui yhteensä noin 600 työntekijää omilla työpaikoillaan. Kestoltaan prosessit olivat muutamasta kuukaudesta pariin vuoteen. (Rönkä ym., 2011; Rantala & Jansson, 2013.) Prosessien vaikutuksia on tarkasteltu eri tavoin, niin perinteisin tutkimusmenetelmin (esim. haastattelut ja havainnointi) kuin taiteen keinoin (mm. kuvantaminen). Vaikutuksia on havainnointu sekä kohteen että laadun näkökulmista (ks. Kuvio 1 ja Taulukko 2).

Varsinaisia määrällisiä mittaristoja on taidelähtöiselle tai -perustaiselle toiminnalle



Kuvio 1. Taidelähtöisen menetelmien vaikutusten havainnoimisesta: vaikutusten kohde, laatu ja esimerkkejä vaikutuksista.

työkontekstissa vaikea löytää, koska jokainen työyhteisö ja taidelaji on erilainen, samoin lähtökohdat ja tarpeet ovat erilaiset. Taidetoiminta nojaa ihmisen kokemustodellisuuteen, johon määrälliset mittarit eivät sovellu. Lisäksi vaikutusten arvioinnissa ja todentamisessa pitäisi lähtökohtaisesti ottaa huomioon se, tutkitaanko taideprosessin vaikutuksia suhteessa esimerkiksi oppimiseen, osaamisen kehittämiseen tai työhyvinvointiin, ja havainnoidaanko vaikutuksia niin yksilön, yhteisön kuin organisaationkin tasoilla. *TAIKA*-hankkeessa on kehitettiin uusia tutkimusmenetelmiä vaikutusten havaitsemiseen ja todentamiseen (Heimonen, Jansson, Rantala, 2013). Hankkeessa tuotettiin myös kysely, jota voidaan käyttää työyhteisössä kartoittamaan tilannetta ennen toiminnan alkua ja sen päätyttyä.

Jokainen taideprosessi on ainutlaatuinen, mutta useiden prosessien analysoiminen on

tuonut esiin myös taidelähtöisten menetelmien käyttöä ja vaikutuksia kuvaavia yhteisiä piirteitä. Analyysin perusteella taidetoiminnan vaikutukset kohdistuvat erityisesti organisaatio-kulttuuriin sekä koettuun hyvinvointiin. (Esim. Antal & Strauß, 2013; Darsø, 2004; Schiuma, 2011). Taidetoiminta ei anna työpaikan kehittämiskohteisiin patenttiratkaisuja vaan se on ennemminkin katalysaattori, joka käynnistää ja edistää kehittämisprosesseja. Taidetoiminta voidaan määrittellä “näkyväksi tekijäksi”, joka paljastaa vakiintuneita rooleja, keskustelun tapoja ja rutinoituneita käyttäytymismalleja – ja auttaa löytämään uusia näkökulmia. (Heimonen, 2012a; Hiltunen & Rantala, 2015; Korhonen, 2013). Taidetoiminnan vaikutukset näkyvät selvimminkin siinä, että se toimii yhteisöllisyyden vahvistajana edistämällä vapautunutta ilmapiiriä, avoimuutta, vuorovaikutusta ja luottamusta. Yhteisöllisyys näyttäytyy myös ihmisten erilai-

Vaikutusten kohde	Vaikutusten laatu	Esimerkkejä vaikutuksista
<p>Yksilö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijä • Esimies • Taiteilija • Soveltavan taiteen ammattilainen • Työn kehittäjä • Välittäjä 	<p>Psykologiset Sosiaaliset Työhön liittyvät Kognitiiviset</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koettu hyvinvointi / pahoinvointi • Suhde työhön, esim. innostuminen, rentoutuminen, energisoituminen • Suhde työkalvereihin ja esimieheen, ks. työyhteisö
<p>Yhteisö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisö • Muu yhteisö • Osanottajajoukko 	<p>Katalysaattori Näkyväksi tekijä Muutosvoima</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Työilmapiiri, positiiviset ja negatiiviset vaikutukset • Vuorovaikutus, esim. keskustelukulttuuri, viestinnän sävy, osallistumisaktiivisuus, esimies- ja alaisuhteet, keskustelun avaaminen • Työkulttuuri, esim. roolien ja toimintatapojen tunnistaminen, yhteistyö, sukupolvet • Tavat ja käytännöt, esim. kahvihetket, rituaalit, yhteinen toiminta, kokouskäytännöt • Suhtautumistavat esim. muutokseen, mm. tunteiden huomioon ottaminen • Erilaisuuden näkyväksi tekeminen, esim. oman ja toisten osaamisen tunnistaminen, ammatillisen itsetunnon vahvistaminen • Työn sisällöt ja työtavat, esim. liiketoiminnan kehittäminen kuten tuotekehitys, palvelukonseptit, asiakaspalvelun laatu
<p>Organisaatio</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuuri, esim. organisaation historia, nykyisyys ja tulevaisuus • Muutokset, niiden käsittely • Johtamiseen liittyvät kysymykset • Organisaation rakenteet ja toimintatavat / toiminnot, esim. henkilöstöhallinto, viestintä
<p>Siirtovaikutukset / Heijastevaikutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taiteilijoiden perheet ja muut yhteisöt • Muut verkostot, esim. organisaation asiakkaat ja muut sidosryhmät • Toteuttajayhteisö • Taiteen kenttä, tutkimuskenttä • Projekti tai muu välittäjäorganisaatio 		<ul style="list-style-type: none"> • Uuden oppiminen, uudet näkökulmat, joustavuuden oppiminen, toleranssin kasvaminen • Hyvinvointi ”siirtyy” • Itsetuntemus lisääntyy; vaikutukset myös muihin. Voi aiheuttaa myös pahoinvointia, koska muutos ei ole helppoa. • Vakiintuneet roolit saattavat muuttua

Taulukko 2. Taidelähtöisten menetelmien vaikutusten havainnoimisesta: vaikutusten kohde, laatu ja esimerkkejä vaikutuksista.

suutena, ja taiteen avulla toisen erilaisuus on mahdollista tunnistaa ja tunnustaa. (Esim. Heimonen, 2011, 2012a, 2012b; Laine, 2012; Schiuma, 2011.) Taidetoiminnassa paikantuu yksilön tapa toimia ja samalla koko organisaation määrittelemä yhteisöllinen toimintatapa voi kyseenalaistua (Heimonen, 2012b, s. 30).

Projektiorganisaatio tutkimuskohteena

Artikkelin tapausesimerkki on valtakunnallinen, monialainen ja kuuden osatoteuttajan muodostama projektiryhmä². Projektityö kertoo paljon työelämästä, koska verkostomaiset työyhteisöt ovat yhä tyypillisempiä projektoituvassa maailmassa (esim. Rantala & Sulkunen, 2006). Eri organisaatioiden yhdessä toteuttama projekti voi antaa esimakua siitä, mitä työelämän tutkijoiden ennustama töiden pirstoutuminen monitoimijaiselle organisaatiolle käytännössä tarkoittaa. Ilkka Halava totesi *Arvokas työelämä* -juhlaseminaarissa 10. lokakuuta 2013, että Suomessa työ muuttuu seuraavan kymmenen vuoden aikana enemmän kuin historiansa aikana yhteensä. Suomessa on sotien jälkeisestä jälleenrakennuksesta lähtien vallinnut yksin pärjäämisen työkuulttuuri, mutta sen aika on nyt ohi, ja ollaan siirtymässä kohti sosiaalista, jaettua ja yhteisöllistä työkuulttuuria. Tämä tarkoittaa Halavan sanoin sitä, että “meidän kulttuurinen DNA:mme kaippaa uudelleen koodausta”. Työelämän tutkijat (mm. Alasoini, Järvensivu ja Mäkitalo, 2012) puhuvat muutoksista, jotka muotoilevat uusiksi suomalaisia työelämää lähivuosina ja -vuosikymmeninä. Murros liittyy etenkin teknologioiden huomattavaan kehittymiseen, talouden globalisaation nopeaan etenemiseen, ympäristökysymysten aktualisoitumiseen, väestön ikääntymiseen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtumassa oleviin muutoksiin. Muutostilanteissa uudet toimintatavat haastavat vanhaa toimintakulttuuria, mikä voi työpaikoilla aiheuttaa paineita ja ristivetoa – varsinkin jos ongelmat ja niiden syyt eivät ole tiedostettuja.

Projektiorganisaatio on koossa tietyn aikaa,

toimii tietyn tavoitteen eteen yhdessä, mutta jokainen työntekijä tulee erilaisesta organisaatiosta ja edustaa omanlaistaan toimintakulttuuria. Projektin työntekijöillä on erilaiset roolit, ja ajalliset resurssit projektille vaihtelevat. Kuvattu organisaatio on siis esimerkki työtavasta, jonka odotetaan yleistyvän tulevaisuudessa: yhteinen työ ei ole sidoksissa aikaan tai paikkaan, ja kaikilla projektin työntekijöillä on useita erilaisia verkostoja, joissa he toimivat. Hajanaisuudesta huolimatta toimijoiden pitäisi pystyä kokemaan myös yhteyttä toisiinsa ja työn kokonaisuuteen.

TAIKA-hankkeen viisi vuotta koossa ollut projektiryhmä käynnisti oman taideprosessinsa ensiksi ryhmän mielenkiinnosta työelämän taidemenetelmiä kohtaan, toiseksi itsearviointikyselyn osoittamasta kehittämistarpeesta. Tarve syntyi, kun projektiryhmän toiminnassa havaittiin ongelmia, joiden ratkaisemiseksi ei ollut olemassa valmiita keinoja. Pintatasolla puhuttiin tiedonkulun ongelmista, mutta koska projektiviestinnän formaalin puolen katsottiin olevan kunnossa, oletettavaa oli, että kyse oli monimutkaisesta asiasta, johon tartuttiin. Taideprosessi auttoi ongelmien käsittelyssä, ja toisaalta synnytti myös tutkimusmateriaalia, jota tässäkin artikkelissa käytämme. Piirtämällä, kirjoittamalla, valokuvaamalla ja tarinateatterissa pureuduimme viisivuotisen yhteistyön prosessiin. Me kirjoittajat olimme läsnä sekä tekijöinä, työryhmän jäseninä että tutkijoina. Elimme mukana tilanteissa ja tuotimme materiaalia yksin ja yhdessä ryhmän kanssa, mutta samalla olimme tietoisia, että analysoimme materiaalin myös tutkijoina.

Artikkelissa analyysimme kohdistuu erityisesti haasteisiin, jotka liittyvät verkostomaisen yhteistyön tekemiseen ja verkostoissa johtamiseen. Lisäksi pohdimme taideperustaisen toiminnan mahdollisuuksia vastata muuttuvan työelämän kehittämissaasteisiin. Tutkimusaineisto koostuu *TAIKA*-hankkeen projektiryhmältä kevään 2013 ja syksyn 2013 aikana analyysia varten kerätystä materiaalista, hankkeen asiakirjoista, muistoista ja pöytäkirjoista sekä tutkijoiden omista kokemuksista, muistiinpanoista ja keskusteluista. Aluksi projektiryhmän jäseniltä kerättiin ”Sata sanaa *TAIKA*sta”

-kirjoitukset, joissa tarkoituksena oli kirjoittaa muistoja tai kokemuksia *TAIKAN* toiminnasta ja omasta suhteesta siihen. Tämän jälkeen tuotimme yhdessä aikajanan, johon kukin sijoitti itselle tärkeitä asioita hankkeen toiminnan ajalta. Kevään 2013 aikana järjestettiin myös luovan kirjoittamisen ja valokuvauksen menetelmiä käyttävä työpaja, jossa projektiryhmän jäsenet kirjoittivat tilanteestaan ennen *TAIKA*-hanketta ja sen jälkeen, omasta suhteestaan työhön ja taideperustaiseen toimintaan sekä mahdollisesta muutoksesta, jota *TAIKA*-hankkeen aikana on tapahtunut suhteessa työhön ja työn tekemiseen. Kevään 2013 lopussa hankkeen toimijat ja ohjausryhmän jäsenet kokoontuivat pohtimaan omaa työprosessiaan tarinateatterin keinoin. Tarinateatteriryhmä tuotti pieniä esityksiä projektin työntekijöiden keskustelujen ja kokemusten pohjalta. Tarinateatterityöskentely videoitiin, ja projektiryhmän jäseniltä pyydettiin myöhemmin kirjalliset analyysit tarinateatteriesityksen yhdestä valitusta tarinasta. Tämä valittu tarina kuvasi projektiryhmän sisällä koettua jännitettä yhden tarinankertojan näkökulmasta.³

Menetelmällisesti asetuiimme kirjoittajina eri etäisyyksille suhteessa taidetoimintaan. Olimme tiiviisti osallisina toiminnassa, jonka jälkeen pohdimme taidetoiminnan merkitystä projektiryhmässä. Sisältä päin toiminnan ihmettely on olennaista taidetoiminnan kokemuksellisuuden vuoksi, ja toiminta avautuu hyvin eri tavoin elettyinä kuin kaukaa tarkasteluna. Toisaalta menetimme ”objektiivisen” katseen mahdollisuuden, mutta kuten huomasimme keskusteluissamme, kukin meistä kolmesta tutkijasta – kulttuurihistorioitsija-yhteiskuntatieteilijä, viestinnän sekä tanssin ammattilainen – katsoo maailmaa aina tietystä paikasta.

Teorettiset analyysivälineet

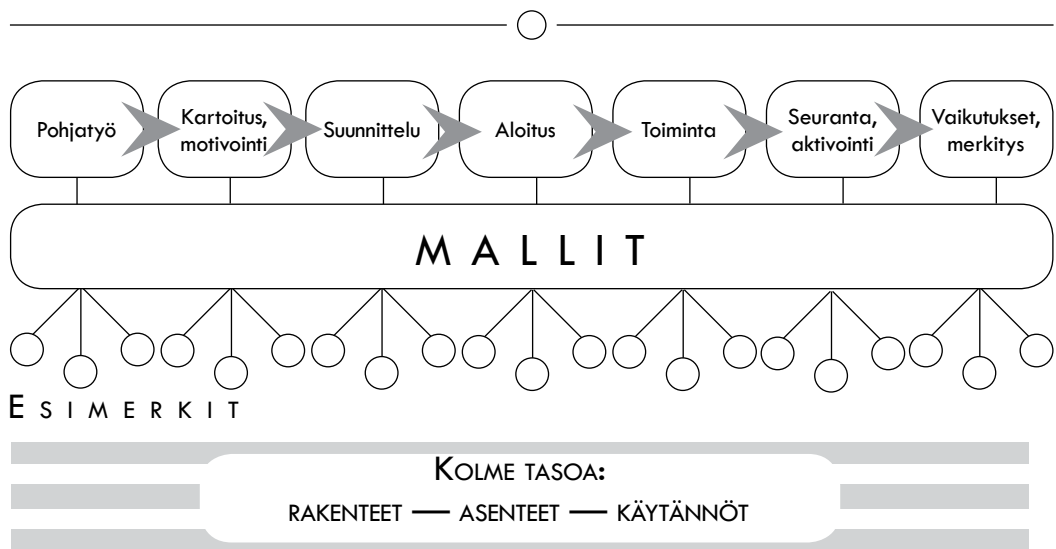
TAIKA-hankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksena syntyi teorettinen jäsenitys, prosessi-analyysi, taidelähtöisen toiminnan käyttöönotosta ja asenteiden, rakenteiden ja toiminnan tasojen huomioinnin tärkeystä (Rantala, 2011). Tätä mallinnusta (Kuvio 2) on käytetty,

kun tutkimusaineistoa on alustavasti jäsennetty teemallisiin kokonaisuuksiin, ja näitä teemallisia kokonaisuuksia on jatkoanalysoitu Tuija Oikarisen ja Anne Pässilän (2013) kehittämän mallinnuksen avulla.

Jälkimmäisen mallin avulla pyrimme tarkastelemaan työprosessia kuvaavaa tietoa myös projektiorganisaation ymmärtämisen näkökulmasta. Oikarinen ja Pässilä ovat kehittäneet, soveltaneet ja tutkineet teatterilähtöisiä kehittämismenetelmiä erityisesti käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan kontekstissa. He ovat kehittäneet organisaation ja työprosessin kolmitasoista arviointimallia Schreyöggin ja Geigerin (2006) tiedon hallintaa ja jakamista (knowledge management) koskevan artikkelin pohjalta todeten, että holistisen käsityksen muodostaminen organisaation toiminnasta edellyttää perinteisen objektiivisen ja subjektiivisen arvioinnin lisäksi työprosessien ekspressiivistä arviointia (Kallio, Oikarinen & Pässilä, 2013).

Ekspressiivisen arvioinnin huomioivassa mallissa työprosessi jaetaan kolmeen tasoon (Kuvio 3). Toiminnallinen taso edustaa kaikkea sitä, mikä työprosessissa on käytännössä näkyvää toimintaa kuten toimintatavat, rutiinit, tilanteet ja tapahtumat. Toiminnallista tasoa koskeva tieto on luonteeltaan siinä mielessä subjektiivista, että samassakin työtehtävässä työntekijöillä on aina jonkin verran henkilökohtaista liikkumavaraa ja eri työntekijät voivat kokea samat tilanteet eri tavoin. Analyyttinen taso edustaa työprosessia ohjaavia elementtejä kuten päätöksenteko, vastuut, aikataulutus, priorisointi, mittarit, seuranta, tavoitteet ja resurssit. Analyyttisellä tasolla tuotettu informaatio on puolestaan siinä mielessä objektiivista, että sen synnyttämät havainnot ovat vastaanottajasta riippumatta aika samanlaisia. Tässä artikkelissa käytämme ”analyttisestä tasosta” kuvaavampaa nimitystä ”ohjaava taso”. Tulkinallinen taso edustaa työprosessin näkymätöntä puolta kuten omaksuttuja arvoja, tunteita, asenteita, vallan eri muotoja, jännitteitä, toiveita ja pelkoja. Työntekijät ja johto eivät useinkaan tiedosta tulkinnallisen tason olemassaoloa eikä sitä aina voida suoraan kontrolloida ja johtaa.

Työprosessien arviointi kohdistuu usein



Kuvio 2. Prosessianalyysi taidelähtöisen toiminnan käyttöönotosta.

prosessin toiminnalliseen tai analyttiseen tasoon. Toiminnallisella tasolla kyse on yleensä subjektiivisesta arvioinnista – esimerkiksi eri työntekijäryhmät näkevät työprosessin tietyn vaiheen eri tavoin. Ohjaavalla tasolla painottuu niin sanottu objektiivinen arviointi, esimerkiksi syy–seuraus-arviointien, laskelmien ja mittausten tuottama tieto. Ekspressiivisen arvioinnin tavoitteena on tehdä työprosessiin liittyvät näkymättömät perusolettamukset tiedostetuiksi ja saada ne sellaiseen muotoon, että niistä voidaan keskustella. Tulkinnallisen tason ilmiöistä ei saada kiinni subjektiivisen tai objektiivisen arvioinnin menetelmillä vaikka silläkin tasolla on kyse myös subjektiivisista mielipiteistä. Ekspressiivisen arvioinnin tavoitteena on tuottaa reflektiivistä eli mielipiteitä avaavaa ja ymmärrystä lisäävää tietoa, esimerkiksi ymmärrystä siitä, miksi ajattelen näin; miksi nuo ajattelevat noin; mitä kaikkea pitäisi muuttaa, jotta tapahtuisi muutos toivottuun suuntaan. Työntekijöillä on siis mahdollisuus kyseenalaistaa todetut perusolettamuksensa, mistä seuraa mahdollisuus muuttaa niitä. (Kallio, Oikarinen & Pässilä, 2013.)

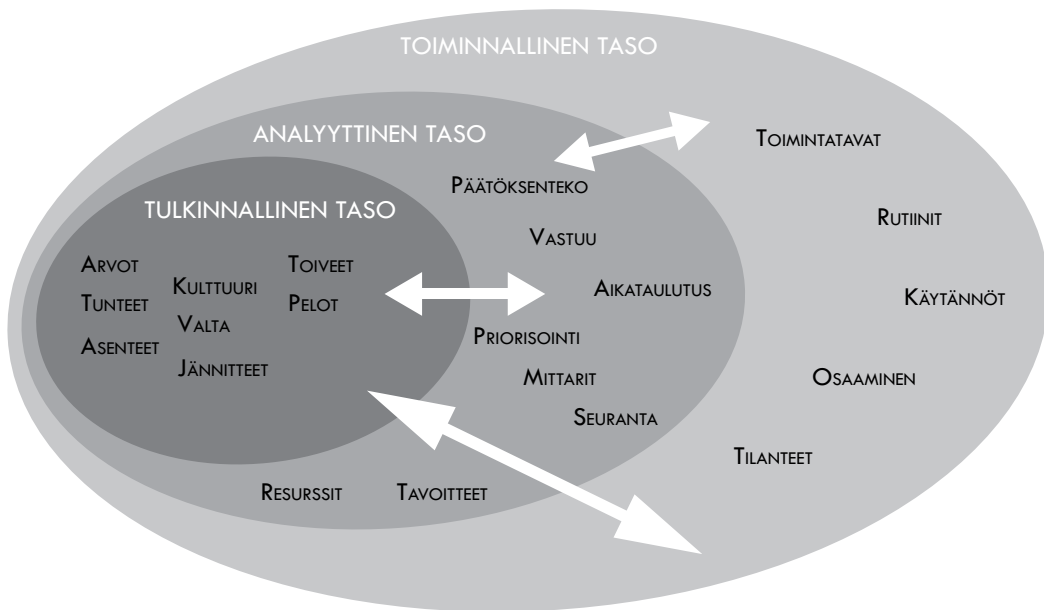
Tutkimusaineisto on analysoitu ryhmittelemällä se työprosessin kolmitasoisien mallin mukaisesti toiminnallista tasoa, analyttistä tasoa ja tulkinnallista tasoa edustaviin ryhmiin. Tämän jälkeen kuhunkin ryhmään

kerätyistä kuvauksista on etsitty yhteisiä piirteitä, joiden perusteella on muotoiltu kyseessä olevan prosessin kannalta olennaisia asiakokonaisuuksia. Nostamme seuraavissa luvuissa käsittelyyn keskeisimpiä eri tasoihin liittyviä teemoja ja ongelmia.

Analyysin tuloksia

Ohjaava taso: Erialaisten toimintatapojen ja hallinnon ristituudessa

Ohjaavalle tasolle asettuvat päätöksenteko, vastuut, aikataulutus, priorisointi, mittarit, tavoitteet, seuranta ja resurssit. Hanketoiminnassa ohjaava taso vastaa toiminnan reunaehtoja, jotka määrittävät toiminnan. Jo lähtökohtaisesti hanke on syntynyt hallinnollisten ja poliittisten neuvottelujen ja päätösten tuloksena: sen taustalla ovat EU:n rakenneratkaisut, ESR-ohjelman linjaukset, ministeriötason yleiset tavoitteet ja projektin rahoittajan esittämät tavoitteet ja mittarit. Hankesuunnitelmassa on määritelty tietyt tavoitteet, joihin tulee pyrkiä. Esitämme seuraavaksi ongelmia, jotka ohjaavan tason näkökulmasta ovat eniten vaikuttaneet *TAIKA*-projektin toimintaan, ja jotka ovat muodostaneet reunaehdot toiminnalle: henkilöstöresurssit ja emo-organisaatioiden vastuu, johta-



Kuvio 3. Kolmen tason malli työprosessien arviointiin (Oikarinen & Pässilä, 2012).

miseen liittyvät kysymykset sekä projektin omat ja rahoittajan asettamat tavoitteet.

Projektin henkilöstörakenne on aiheuttanut kitkaa ja yllättäviä tilanteita varsinkin *TAIKA*-hankkeen toisen vaiheen toteutuksessa. Projektiryhmä koostuu kuuden eri organisaation työntekijöistä, jotka kaikki ovat mukana hankkeessa erilaisilla työosuuksilla, prosenttimäärillä ja työsopimuksilla. Projektin suunnittelussa ja sisällöissä on oletuksena, että sama projektiryhmä toimii sen alusta loppuun. Käytännössä näin ei kuitenkaan tapahtunut – erityisesti siitä syystä, että emo-organisaatioiden rekrytointipäätökset ja hallinnolliset määräykset ovat vaikuttaneet projektin kokoonpanoon. Vaikka hankkeella olisi henkilöstöbudjetissa resursseja sopivan henkilön palkkaamiseen, ei emo-organisaatio välttämättä olekaan osoittanut hankkeeseen haluttua henkilöä, vaan sen, jolla tuolla hetkellä “ei ole muuta tekemistä”. Epäselvyyttä ja muutoksia on ollut lähes jokaisen osatoteuttajan henkilöstöresursseissa, mikä on näkynyt esimerkiksi epätietoisuutena työ-sopimusten jatkumisesta.

Työntekijöitä on siirrelty hankkeeseen ja pois siitä ottamatta aina huomioon hankkeen tavoit-

teita ja käytäntöjä. *TAIKA*-hankkeen toisen vaiheen aikana onkin vahvasti herännyt kysymys, kuinka tavallista on, että organisaatiot käyttävät hankkeita oman henkilöstöpolitiikkansa puskurina osoittamatta kiinnostusta itse hankkeen toimintaa ja tavoitteita kohtaan (esim. Sjöblom, 2006, s. 79). Tämä on näkynyt myös *TAIKA*-hankkeen aikana: projektitoiminta on joissakin organisaatioissa “välttämätön paha” ja ulkopuolisen rahoituksen mahdollistaja. Näin projektien sisältö ja osaaminen ei asetu keskusteluun tai hedelmälliseen hankkukseen organisaation muussa toiminnassa, joka osaltaan mahdollistaisi muutosta.

Tällainen henkilöstöpolitiikka osoittaa piittaamattomuutta työntekijöiden asiantuntemuksesta, osaamisesta ja tiedon kumuloidumisesta. Henkilöstövaihdokset ja epävarmuus vaikuttavat voimakkaasti projektin sisäiseen dynamiikkaan ja toimivuuteen, työntekijöiden omaan motivaatioon ja hankkeen toimintaan. Jos emo-organisaatio ei anna tukea, työntekijä jää yksin ja työpanos riippuu hänen henkilökohtaisesta motivaatiostaan. Siihen taas vaikuttaa se, millaisessa roolissa työntekijä on, missä vaiheessa työuraansa hän on, millai-

nen kokemus hänellä on ja mikä on hänen työorientaationsa.

Erityisesti hankkeen toisen vaiheen aikana organisaatiomuutokset ja yt-neuvottelut sekä irtisanomiset ovat vaikuttaneet *TAIKAN* työntekijöihin ja toiminnan toteutuksen tapaan. Ne ovat vaikuttaneet myös siihen, mitä yhteistyöorganisaatioille on voitu luvata, ja onko luvatut toiminta ollut mahdollista toteuttaa. Jatkuva epävarmuus todellisista resursseista aiheuttaa huolta ja hankauksia eri osapuolten välille. Ihminen, jonka työsuhde tai koko emo-organisaation olemassaolo on uhattuna tai jonka työsuhde on jo irtisanottu, ei voi omistautua työlle entiseen tapaan. Ironiseksi tilanne muuttuu, kun irtisanottu työntekijä työkseen kehittää muiden työtä.

Johtajuutta hankkeessa voisi kuvata Onnismaan ja Kianderin (2012) sanoin “kutsuvaksi johtamiseksi”, jossa jaettu vastuu ei tarkoita harmoniaa vaan ristiriitojen ja moniäänisyyden tunnustamista sekä vallan ja vastuun jakamista arjessa. Hankepäällikköön on kohdistunut erilaisia odotuksia, mihin vaikuttavat muun muassa työntekijän suhde ja kokemukset johtajuudesta. Johtajuus yleensäkin on muutoksessa: perinteinen käskyttävä johtaminen on väistymässä ja tilalle on saapumassa koordinointi, integrointi ja ohjaus, joita leimaa tilannesidonnaisuus (Valkokari ym., 2008). Johtamisen sanotaan muuttuvan jaetuksi, jolloin ei olla sidoksissa työntekijän muodolliseen asemaan organisaatiossa (Alasoini, Järvensivu, Mäkitalo, 2012, s. 12).

Projektitoiminnassa johtajuus määrittyy uudella tavalla. Koko hankkeen projektipäällikkö seuraa tavoitteiden saavuttamista suhteessa hankesuunnitelmaan, koska hän vastaa suunnitelman toteutumisesta rahoittajalle. Se, mitä kukin hankkeen työntekijä todellisuudessa tekee, on projektipäällikön ulottumattomissa. Hän ei ole kenenkään esimies eikä tiedä mitä muita työvelvoitteita kenelläkin on tai minkälainen työkulutturi missäkin organisaatiossa vallitsee. Kukin työntekijä selvittää työsuhteasiat ja esimerkiksi ylityökysymykset oman esimiehensä ja organisaationsa kanssa. Hankkeen työntekijöillä on käytännössä useita erilai-

sia esimiehiä: hallinnollinen esimies, hankkeen projektipäällikkö eli “sisällöllinen” esimies, ja kenties vielä oman osaprojektin projektipäällikkö eli lähiesimies. Esimiehiä voi olla useita, koska työtehtäviä on tämän hankkeen lisäksi muitakin. Työ koostuu tilkkutäkkimäisesti monista osista, mikä asettaa vaatimuksia myös projektin johtamiselle. Lisäksi toiminnan levittäytyminen eri puolille Suomea tarkoittaa, että tapaamisia ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on perinteisen johtamistyön näkökulmasta liian harvoin.

Hankkeen tavoitteiden asettelu ja päätösten teko sen suhteen, miten tavoitteisiin päästään sekä tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi asetetut kriteerit tai mittarit ovat osin rahoittajan asettamia, osin projektisuunnitelmassa määriteltyjä ja osin hankkeen toiminnan alussa ja prosessin aikana uudelleen määriteltyjä. Projektimaailmassa kysymys vaikuttavuudesta tai vaikutuksista on jatkuvasti läsnä, joskin vaikutusten määrällistä mittaamista on kritisoitukin (esim. Heimonen, 2011; Honkasalo, 2013). Hankkeen päätavoitteet määrittelevät sen, mitä pitää tehdä ja saada aikaan. Projektiryhmän sisällä saattaa kuitenkin, yhteisistä keskusteluista ja linjauksista huolimatta, olla epäselvyyttä ja ristiriitaisia käsityksiä siitä, mitkä hankkeen päätavoitteet ovat ja kuka ne on asettanut. *TAIKA*-hankkeen työntekijöiden moninaiset taustat ja emo-organisaatiot vaikuttivat siihen, miten hankkeen tavoitteet ymmärrettiin ja hyväksyttiin. Kullakin organisaatiolla on omantyyppisensä näkökulma ja tapa suhtautua siihen mitä tavoitellaan: sosiaali- ja terveysalan oppilaitos, yliopisto tai kehittämispalveluita myyvä organisaatio näkevät tavoitteet hyvin eri tavoin. Ristiriidat ovat puhjenneet taloudellisten resurssien uudelleen jaossa tai uuden työntekijän saapuessa hankkeeseen.

Ohjaavan tason ongelmat kiteytyvät etenkin hallinnollisiin ristiriitoihin ja organisaatioiden erilaisiin toimintatapoihin. Toiminnallisella tasolla monialaisen projektin ja monista eri taustoista tulevan projektiryhmän käytännön yhteistyön ongelmat taas ilmenevät useilla alueilla, esimerkiksi toimijan suhteessa taide-toimintaan ja sen välittömään hyötyyn. Käsit-



telemme seuraavaksi toiminnan erilaisia rytmejä, ajankäyttöä sekä erilaista osaamista.

Toiminnallinen taso: erilaisten rytmien ja monialaisuuden aiheuttamat ongelmat

Yksi keskeinen haaste *TAIKA*-hankkeen toiminnassa on ollut yhteisen rytmien löytäminen. Rytmityksen ongelmat ja asioiden erilaisesta temposta johtuvat käytännön ongelmat ovat näkyneet sekä hankkeen toiminnan suunnittelussa että ristiriitoina toimijoiden välillä. Ensimmäinen rytmiin liittyvä ongelma koskee rahoittajan päätöksentekoa: hankkeen rahoituspäätös viipyi käsittelyssä, ja käytännössä toiminta oli jo alkanut ennen kuin virallista päätöstä oli tehty. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan voineet palkata työntekijöitä ennen virallista päätöstä, joten osa toteuttajista aloitti toimintansa muita aiemmin, eikä kaikkea toimintaa voitu siten suunnitella yhdessä.

Toinen rytmityksen ongelma koskee hankkeen erilaisia toimintoja ja tavoitteita, kehittämis- ja tutkimustoimintaa. Kehittämistoiminta painottui taidetyöpajojen suunnitteluun ja toteutukseen, tutkimus taas toteutettiin sekä taidetoiminnan aikana että ennen toiminnan aloittamista ja sen lopettamisen jälkeen. Ideaalitulanteessa tutkimuksella olisi pitänyt olla toiminta-aikaa reilusti ennen taidetoiminnan aloittamista yhteistyöorganisaatioissa, jotta tutkimus olisi saatu integroitua mielekkääksi osaksi koko hanketta ja alkukartoituskyselyt suunniteltua hyvissä ajoin ennen toiminnan aloittamista. Aikaa tutkimuksessa saadun tiedon analysointia ja johtopäätösten kirjoittamista varten olisi myös pitänyt olla vähintään vuosi toiminnan päättymisen jälkeen.

Tutkimusta jouduttiin suunnittelemaan ja tekemään osin päällekkäin taidetoiminnan kanssa. Käytännössä tutkimuksen ja yhteistyöorganisaatioiden taidetoiminnan eriytymisyys aiheutti esimerkiksi sen, että määrällisen aineiston keräämiseksi tehty alku- ja loppukartoituskysely eivät toimineet läheskään toivotulla tavalla eivätkä täyttäneet niille asetettuja odotuksia tulosten suhteen. Osa työyhteisöistä aloitti taidetoiminnan vasta kun alkukysely

oli jo kerätty ja analysoitu. Samoin loppukysely oli jo analysoitu, kun osa työyhteisöistä vielä jatkoi taidetoimintaa.

Rytmien erilaisuus liittyy myös eri organisaatioiden tapoihin toimia. Asiat lomittuvat vuoden kiertoon eri organisaatioissa toisistaan poikkeavilla tavoilla, esimerkkinä hankkeen taloudenpitoon ja raportointiin liittyvät asiat. Suunnittelun ja toiminnan suhde on erilaisissa toimintakulttuureissa erilainen: yksi lähtee heti tekemään, toinen käyttää suunnitteluun enemmän aikaa. Joku on tottunut toimimaan itsenäisesti, toinen ryhmässä, kolmas odottaa selkeitä ohjeita ja neljäs hermostuu liiallisiin ohjeisiin ja raameihin. Erilaiset toiminnan tavat vaativat yhteistä aikaa ja sen hahmottamista, miten, millä aikataululla ja mitä oikeastaan ollaan tekemässä.

Yhtenä merkittävänä yhteistyöhön vaikuttavana tekijänä on ollut töiden jaksotus emo-organisaatioissa. Projektiryhmän jäsenillä oli käytössä eri määrä työtunteja hankkeessa ja useimmilla oli toisia töitä hanketyön rinnalla. Esimerkiksi ammattikorkeakouluissa opetustehtävät vaikuttivat olennaisesti myös hankkeiden rytmitykseen. Toisaalta hankkeessa mukana olevien organisaatioiden käsitys taiteen vaikutuksista ja tapahtumisen rytmistä on usein ollut ristiriidassa taiteilijoiden näkemysten kanssa. *TAIKAN* taidetoiminnalta on odotettu nopeita, välittömiä ”tuloksia”, jotka näkyisivät organisaation työhyvinvointina, asiakaspalvelun paranemisena tai vaikka tuotekehittelynä organisaation toivomalla tavalla. Taiteen synnyttämä mahdollinen merkitys yksilölle ja yhteisölle on vain harvoin saanut riittävästi aikaa kehkeytyäkseen yhteisössä. Rytmityksen on halunnut määrittää maksaja tai paikka, jossa toiminta on tapahtunut.

Lopuksi eri ihmisten rytmit ovat erilaiset. Hankkeen alussa yhteisten suuntaviivojen ja fokuksen löytäminen vei aikaa. Luottamus prosessiin ja siihen, että toiset tekevät oman osuutensa, vaikkakin eri tavoin ja erilaisella aikataulutusella kuin itse, vaatii aikaa.

Toinen verkostomaiseen monialaiseen työn tekemisen tapaan toiminnallisella tasolla vaikuttava asia on oman ja toisen osaamisen tun-

nistaminen. Parhaimmillaan monialaisuus tuo mukanaan hedelmällistä yhteistyötä, jossa tulos on enemmän kuin osiensa summa. Monialaisten osaamisten yhteen tuominen vahvistaa tavoitteiden saavuttamista, ja jokaiselle osajalle löytyy paikka jossa omaa ammattitaitoa voi käyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Toisen erilaisen osaamisen tunnistaminen on kuitenkin vaativaa etenkin jos toimijat eivät ole ennestään tuttuja (esim. Heimonen & al., 2013). Toimintatavat, lähtökohdat, käytetyt käsitteet, keskustelukulttuuri ja asioista sopimisen tavat voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Oman asiantuntijuuden ja tiedon luonteen tunnistaminen edellyttää oman rajallisuuden tunnistamista. Samoin toisen osaamisalueen ja työn tekemisen tavan hahmottaminen vaatii aikaa ja toisen erilaisuuden tunnistamista.

Informointi, keskustelu ja asioiden jakaminen on erityisen keskeisessä roolissa, kun taustat ja lähtökohdat ovat hyvin erilaiset. Mikään määrä keskusteluja ei kuitenkaan korvaa yhdessä tekemistä, eikä toisen työtä voi täysin tuntea tai hallita. Sen hyväksyminen, että monialaisessa projektissa toisiin voi luottaa, ettei itse voi hallita, kontrolloida tai osata kaikkea, on erityisen hankalaa, jos on tottunut omassa työssään pitämään kaiken omassa hallinnassaan. Hankkeen sisältöä, taidetoimintaa työelämässä, jopa vahingoitti joidenkin osallisten halu kontrolloida toisia osallisia ja taidetta, koska taiteen mahdollisuudet paljastaa tai katalysoida toisenlaista toimintaa vähenivät.

Monialaisessa projektissa kukaan ei voi täysin kontrolloida tai hallita kaikkea tapahtuvaa. Projektin johtajalla on kokonaiskuva hankkeesta, mutta kaikkea toimintaa on mahdotonta reaaliaikaisesti raportoida muille. Yhteiset suuntaviivat ja tavoitteet ovat olemassa, mutta kukin toimii omalla kentällään, omalla asiantuntija-alueellaan. Vaikka kuvittelisi tietävänsä mitä toinen tekee, voivat omat oletukset poiketa hyvinkin vahvasti siitä mitä toisen työnkuvaan todellisuudessa sisältyy. Eri aloilla on erilaisia toimintakulttuureja: joissain yhteisöissä on totuttu siihen, että jokainen raportoi tekemisistään joko yhteisölle tai esimiehelle säännöllisin väliajoin, ja että esimies puuttuu asiaan, jos

jonkun työpanos ei ole hänen mielestään tyydyttävä. Toisissa organisaatioissa työnkuvat ja tekemisen tavat ovat itsenäisempiä, eikä omasta työstä ole totuttu raportoimaan muille. Hankkeessa erilaiset odotukset ja oletukset tulevat näkyviin, kun omaa toimintaa verrataan muiden tekemisiin.

Seuraavaksi käsittelemme tulkinnallisen tason tekijöitä. Sille asettuvat tiedostamattomat ihmisten toimintaan vaikuttavat asiat: arvot, kulttuuri, toiveet, pelot, valta, asenteet, jännitteet ja tunteet. Nostamme esiin seuraavat teemat: projektityöhön asettautuminen akselilla hallinta – heittäytyminen sekä sitoutuminen ja lähtöoletukset.

Tulkinnallinen taso: tiedostamattomat oletukset työstä, sitoutumisesta ja vastuusta

Taide- ja kulttuurialan projektissa työskenteleminen on nostanut esiin hyvin erilaisia tapoja orientoitua työhön, etenkin suhteessa suunnitteluun ja tavoitteisiin. Hallinnan ja kontrollin sekä vastakohtana heittäytymisen teemat ovat olleet läsnä niin yhteistyökumppaneiden eli hankkeessa mukana olleiden työyhteisöjen toiminnassa kuin *TAIKAN* omassa projektiryhmässäänkin. Projektityömme työprosessia kuvaa ääripäinä “moottoritie” ja “tutkimusmatka”. Edellisessä työprosessin on alusta loppuun saakka hallittu, kohti selkeää tavoitetta suuntautuva väylä, jossa jokaisella on etukäteen asetetut työtehtävät ja selkeät roolit. Kaikilla on yhtä paljon työtä, ja kaikki kulkevat samaan suuntaan, sivuteille poikkeamatta. Toisille osallisille työprosessi oli tutkimusmatka, jossa voi heittäytyä ryteikköön ilman karttaa ja kompassia. Se voi kuitenkin olla myös valmistautunutta avoimuutta erilaisille tilanteille, valppautta toimia uusissa tilanteissa niiden ehdoilla. Tutkimusmatkaajan ajatus on, että toimintaan voi valmistautua, mutta sitä ei voi täysin suunnitella ja hallita etukäteen, vaan prosessi näyttää, opettaa ja opastaa mihin suuntaan tulisi edetä. Myös työntekijöiden roolit saattavat matkan kuluessa muuttua ja vaihtua. Avoimuus uusille ajatuksille ja ideoille on asenne ja tapa toimia

tilanteissa, joiden kontrollointi on mahdollista. Taideperustaisessa toiminnassa korostuu prosessuaalisuus: tieto ja kokemus syntyvät toiminnassa. Tietyissä taiteellisissa prosesseissa loppuunsaattaminen on keskeistä; ensi-ilta tai näyttelyn avajaiset päättävät yhden prosessin ja aloittavat uuden, mutta projektissamme hankkeita määrittä alun ja lopun, taidetyöskentely jatkui avoimena, se pureutui esiin nousseisiin kysymyksiin. Avoimuus työtä kohtaan oli yksi hankauspinta osallistujien välillä, mutta kuitenkin näyttää siltä, että yhteinen taidetoiminta loivensi ääripäiden välillä olevaa kuilua.

Tulkinnalliselle tasolle kuuluvat oletukset näkyvät toiminnassa mutta niitä ei välttämättä ole tiedostettu puhumattakaan niiden sanallistamisesta. Usein kuvitellaan, että toinen kokee ja ajattelee asiat samalla tavalla kuin itse. Jos perusoletuksena on, että kaikissa työyhteisöissä on samanlainen toimintakulttuuri tai että vakiintuneet, ääneen lausumattomat käytännöt ovat samanlaisia, törmätään ristiriitoihin. *TAIKA*-hankkeen aikana toimintakulttuurien erilaisuus on näkynyt esimerkiksi siinä, miten ”aikaansaamista” ja ”tekemistä” tulkitaan: jollekin aikaansaaminen ja tulokset tarkoittavat käytännön toimintaa ja esimerkiksi työpajojen lukumäärää, toiselle menetelmien kehittäminen, kirjoitetut artikkelit ja tiedon välittäminen edustavat aikaansaamista, kolmannelle verkostoissa toimiminen on keskeinen toiminnan muoto. Jos toimintakulttuurien eroja ei hyväksytä ja ymmärretä, eikä toisen toimintaa ja aikaansaamista tunnusteta, esiin nousee kontrollin tarve.

Totuuden vaatimus suhteessa yhteiseen tekemiseen ja toisiin on myös noussut esiin monialaisessa työyhteisössämme. Tiivistäen tämä tarkoittaa, että oletetaan toisen jakavan samat arvot, asenteet ja prioriteetit kuin itse. Toisen toiminnalle suhteessa työhön ja työyhteisöön on kohdistettu ääneen lausuttuja ja lausumattomia toiveita. Odotuksena on ollut, että kaikkien pitäisi jakaa yhteinen käsitys toiminnasta ja sen luonteesta sekä tavoitteista, toimia samansuuntaisesti ja olla riittävän samanlaisia. Kuitenkin tällainen odotus on mahdoton, koska esimerkiksi työn kehittäjän, taiteilijan,

suunnittelijan tai opettajan näkemykset hajaantuvat vääjäämättä. Erilaisuuden hyväksyminen on mahdollista tiettyyn pisteeseen asti, mutta rajankäynti sen suhteen, mitä ja millaista erilaisuutta sallitaan, on aiheuttanut ristiriitoja toimijoiden välillä. Kenties taiteen äärellä, toisen kuvakollaasia katsellessa tai toisen luovaa kirjoitusta kuunnellessa toisen erilaisuus on ollut helpompi toivottaa tervetulleeksi, koska totuuden vaatimus on puuttunut.

Ulkopuolisen tai johdon toteuttaman kontrollin lisäämisen toive on ristiriidassa Anu Järvensivun ja Pasi Kosken (2009, s. 19) tutkimuksessa esitetyn ajatuksen kanssa. He toteavat, että työntekijän omalla kontrollilla – ei siis esimiehen tai työkavereiden – on positiivinen vaikutus työstä suoriutumiseen. Yhtenä ongelmana hankkeessa näyttääkin olevan toimijoiden erilaiset käsitykset työn tekemisestä suhteessa vastuun jakautumisesta kollegoille ja sen valvonnasta. Siihen vaikuttavat myös kokemukset erilaisissa organisaatioissa. Sitä vastoin rohkea kohtaaminen, peräti törmäys, voi avata oven toisenlaisiin toimintaympäristöihin. *TAIKAN* projektityö taiteen parissa avasi tämänkaltaisen mahdollisuuden.

Vastuu on projektityön suuri haaste. Toimija joutuu uudenlaiseen tilanteeseen, kun vastuu siirtyy yhä enemmän omasta tarkkarajaisesta työstä vastuuseen asiasta ja sen edistämiseen yhdessä. Ulkopuolelle ei voi jättäytyä, koska työ tapahtuu kommunikaatiossa ja yhteisissä keskusteluissa. Työ on sidoksissa tekijäänsä. Jokainen yksilö on omalta osaltaan vastuussa työn sujumisesta ja prosessin eteenpäin viemisestä, mutta myös työilmapiiristä. Yhteisö on yhteisesti vastuussa työn tuloksista ja siitä, että pystyy toimimaan yhteisönä. Näin myöskään johtajuus ei ole vain projektipäällikön tai nimetyn johtajan vastuulla, vaan se on jaettava. Vastuu edellyttää myös luottamusta siihen, että toiset hoitavat työnsä ilman ulkopuolista valvontaa ja tuovat oman työpanoksensa ja osaamisensa yhteiseen käyttöön. Toisen työn arvostus ja luottamus omaan ja muiden osaamiseen korostuu työyhteisössä, joka toimii hajallaan eikä ole päivittäin tekemissä keskenään.

Kysymys vastuusta liittyy myös sitoutumi-

sen teemaan. Jos yksilö perinteisesti on sitoutunut työhön, tekemään työnsä hyvin, niin sitoutuminen työyhteisöön on ollut ”jotain muuta”, työn ulkopuolista. Enää tällainen ajattelu ei päde. Työn sisällöt eivät ole erotettavissa niiden tekijöistä, ja työhön sitoutuminen edellyttää myös sitoutumista siihen työyhteisöön, jossa työtä tehdään.

Johtopäätöksiä

Artikkelin alussa esitimme tehtäväksemme tarkastella taideperustaisen toiminnan käyttöä ja analysoida sen vaikutuksia oman projektiorganisaatiomme näkökulmasta. Kysyimme, miten taidetoiminta tuo näkyviin työyhteisön ongelmia ja auttaa kehittämään yhteisöä; millaisia asioita taideperustainen toiminta projektiorganisaatiossa on tuonut näkyväksi. Halusimme myös kokeilla Oikarisen ja Pässilän ekspressiivistä mallia, jonka uskomme voivan niveltää taideprosessien kokemuksellista tietoa organisaatioiden analyttisiin tietovirtoihin.

Ekspressiivisen mallin esittelyssä totesimme, että sen avulla pyritään saamaan ihmisten perusolettamukset näkyviin ja tiedostetuiksi. Analysoimalla projektitoimintaa kolmen tason mallin avulla olemme oivaltaneet, että ongelmat työssä syntyvät usein ristivedosta toiminnallisen ja tulkinnallisen tason välillä. Tulkinnallisen tason perusolettamukset heijastuvat ihmisten toimintaan ja muille asetettuihin odotuksiin. Taiteen mahdollisuus ja voima on mallin tulkinnallisen tason näkyväksi tuomisessa. *TAIKA*-hankkeen projektityössä perusolettamukset ovat monesti paljastuneet taidetoiminnassa ja sen jälkeen käydyissä keskusteluissa. Sen jälkeen niitä päästään työstämään; taide ei ole laastari tai väline, jolla kaikki ongelmat voi ratkaista käden käänteessä. Taideperustaiset menetelmät vaativat altistumista tuntemattomalle, ja se mitä toiminnassa saattaa paljastua, on yksilön ja yhteisön osattava vastaanottaa, jotta muutos olisi mahdollinen.

Organisaation kehittämisen näkökulmasta voimme tiivistää *TAIKA*-hankkeen aikana oppimamme: ekspressiivisen tason arvioinnin tuottaman tiedon tavoitteena on saada

työntekijöiden kokemuksellinen tieto osaksi organisaation muita tunnistettuja tietovirtoja. Taidekokemukset ovat vaikuttavia sellaisenaan mutta lisäksi ne voivat tuottaa tietoa, joka on yhtä relevanttia ohjaavan tason käytössä kuin joku muukin tieto. Kun mietitään taidetoiminnan vaikutuksia, vaikuttavuutta ja potentiaalia työelämässä, on mietittävä juuri niitä liitoksia, joilla taidetoiminta integroituu organisaation ohjausjärjestelmään niin, että se ei jää irralliseksi toiminnaksi, jolloin sille jää vain keveän hupitoiminnan status. Ja vaikka kaikki taidetyöskentelyssä paljastuneet oivallukset tai ristiriidat eivät käänny artikuloitavaksi tiedoksi, niin kokemus taidetyöskentelystä ja sen suhde ennakoimattomaan tai hallittavaan elää yksilöissä ja siten organisaatiossa. Taidetyöskentely on näyttäytynyt askeleena todellisuuteen, jossa muuttuvuus ja valppaus, kyseenalaistaminen ja kohtaaminen ovat olleet keskiössä. Eivätkö nämä piirteet juuri päde nykyiseen yhteiskuntaan ja organisaatioihin? Taidetoiminnan osallistujat ovat ”kehittyneet”, mutta organisaatiossa tarvitaan ymmärrystä miten kohdata ja tukea ”muuttuneita” työntekijöitä heidän työssään – ristiriitoja pelkäämättä.

Verkostomaisen työn haasteet liittyvät pitkälti yksin tehtävän ja itsenäisen työn muuttumisesta jaetuksi, yhteiseksi työksi. Peruskysymyksenä kuitenkin on, miten työtä yhdessä tehdään; ei riitä, että todetaan muutos, vaan yhteistyön tekemisen perusteita on voitava pohtia myös erilaisten käytäntöjen tasolla. Mitä yhteistyön tekeminen ja yhteisten tavoitteiden asettelu ja niitä kohti kulkeminen tarkoittaa? Myös yhteistyön ongelmia pitää tehdä näkyväksi ja analysoida. Artikkelin analyysiluvuissa nostimme esiin verkostomaisen projektityön perusongelmia. Seuraavassa avaaamme miten taide on auttanut näihin vastaamisessa oman prosessimme aikana.

TAIKA-hankkeen prosessianalyysin aikana kerätyssä materiaalissa näkyvät erilaisten orientaatioiden asettamat haasteet ja tavoitteiden ja toiminnan muotojen sekavuudesta johtuva epävarmuus. Yksi epävarmuutta lisäävä tekijä saattoi olla myös toimijan suhde taidetoiminnan epävarmuuteen. Taiteen todellisuuden vieraus,



sen ennakoimattomuus herätti joissakin osallistujissa etukäteen hämmennystä, koska muun alan koulutusorganisaatioissa suhde tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen on selkeämmin lineaarista kuin taiteessa. Luemme aineistosta kuitenkin taiteen merkityksen ja voiman: osallistujat kokivat, että taidetoiminta lisäsi luottamusta toisiin ja yhteiseen tekemiseen, se lähensi projektiryhmää, tuki tutustumisessa sekä vähensi jännitteitä. Taiteen avulla on voitu käsitellä asioita, joita puheen kautta olisi ollut hankala tuoda esiin. Tulkinalliselle tasolle pääseminen on ollut helpompaa esimerkiksi tarinateatterin tai kirjoittamisen avulla. Tarinateatterissa avautui teatterialan ammattilaisten esittämänä projektiryhmässä oleva hankaus. Tuttu asia vieraantui, ja kuitenkin se tuli lähelle osallistujia. Asia tunnustettiin. Luovassa kirjoittamisessa osallistujien tapa kokea ja heidän suhde kieleen paljastui, ja erilaisuus näyttäytyi rikkautena. Ongelmat eivät välttämättä poistu, mutta ainakin on syntynyt tunne siitä, että asioita on voitu purkaa ja jakaa yhdessä.

Erilaisista taustoista huolimatta projektiryhmä on yhdistänyt usko siihen, että taidetoiminnalla on merkitystä. Vaikka jokainen muodostaa taiteen merkityksen eri tavoin, on jokin yhteisesti jaettu asia kannustanut eteenpäin. Taiteen keinoin ja taiteessa työskennellen on päästy irti tavanomaisista ratkaisuista. Esimerkiksi ns. epäonnistuneita työtilanteita on käsitelty ”munaamossa” forum-teatterin keinoin, jolloin ongelma etäännytetään henkilöistä ja sen voi nähdä uusin silmin, eri näkökulmista.

Esimiestyön näkökulmasta verkostomaisen työn haasteet liittyvät aikaansaamisen vastuuseen ja johtajuuteen kohdistuviin odotuksiin. Kuka ottaa vastuuta, ja kenellä on vastuu jos tavoitteet eivät toteudu? Ongelmaksi johtamisen ihannela muotoutuu, kun jotkut työntekijät odottavat selkeää käskytsjohtamista, johon ovat tottuneet. Perinteinen ylhäältäpäin johtaminen on selkeää verrattuna uudenlaiseen, jaettuun johtamiseen. Projektin johtamista voisi verrata taidetoimintaan: toimintaan ryhdyttäessä on olemassa jonkinlainen ajatus, mutta ei selkeitä, valmiita toimintamalleja. Ratkaisut syntyvät tilanteessa, toiminta ohjaa suuntaa ja

teos itse ”kertoo”, mitä se tarvitsee. Luottamus tekemiseen, prosessin luonteeseen ja etenemiseen ilman ulkopuolista käskyttävää johtamista onkin ehkä tärkein *TAIKA*-hankkeen tuoma opetus. Se on toteutunut ainakin hetkittäin.

Artikkelin alussa viittasimme työelämäästä ja sen muutoksesta käytävään keskusteluun. Virkkunen ja Tenhunen (2007) esittävät, että tulevaisuudessa tarvitaan uusia yhteistyön kohdetta kokonaisuutena jäsentäviä, toimintaa eheyttäviä käsitteitä. Valkokari (2008) taas kirjoittaa, että verkostoissa toiminnan ohjaaminen perustuu yhteisten arvojen, päämäärien ja näkemysten jakamiseen verkoston osapuolten kesken. Miten tämäntyyppiset ajatukset sitten toimivat ja näyttävät käytännössä? Jäävätkö ne vain retoriikan ja visioinnin tasolle, vai onko niillä kaukupohjaa käytännön työssä – projektityön verkostomaisessa arjessa? Yleisellä tasolla olevat visiot esimerkiksi yhteisistä arvoista ovat suunta, jota kohti pitäisi pyrkiä, mutta ne eivät tarjoa vastauksia siihen, mitä käytännössä pitäisi tehdä jotta visio toteutuisi.

Olemme pohtineet, onko yhteisen arvopohjan muodostaminen edes mahdollista. Valkokarin näkemys yhteisten arvojen jakamisesta työyhteisössä tuntui aluksi lähes mahdottomalta ajatukselta, koska *TAIKA*-projektissa työntekijöiden koulutus- ja kokemustausta on hyvin erilainen. Yhteiset arvot saattaisivat kuitenkin näyttäytyä kauempaa katsottuna esimerkiksi humanistisena maailmankuvana tai uskona taiteen mahdollisuuksiin. Yhteistyössä on myös merkityksellistä, että tunnistaa ja tunnustaa toisen erilaiset arvot suhteessa omiin arvoihin. Suomalaisessa kulttuurissa on usein läsnä ajatus homogeenisuudesta, siitä että kaikki toimivat samalla tavalla ja ovat samanlaisia. Tällaisessa ajattelutavassa toisen erilaisuus aiheuttaa epävarmuutta: olemme tottuneet siihen, että säikähdamme, jos meidät haastetaan. Tästäkin ajattelu- ja toimintatavasta voi luopua. Yksi *TAIKA*-hankkeen kokemuksen tuoma opetus tässä suhteessa voisi olla: toinen on lähtökohdaisesti erilainen, ja kuitenkin voimme toimia yhteydessä toiseen. Yksimielisyyys ei ole tavoiteltavaa, koska arvojen, osaamisen, asenteiden yhteentörmäyksessä voi muodostua uusia

toimintakäytäntöjä.

Kati Rantala ja Pekka Sulkunen kirjoittavat teoksen *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia* esipuheessa, että “Monien kollegoidemme tavoin olemme hämmästyneet sitä kuilua, joka usein vallitsee arkisen todellisuuden ja byrokratian vastustamista, luovuutta, vaikuttavuutta, kansalaisaktiivisuutta ja joustavuutta julistavan ihanteellisen retoriikan välillä” (Rantala & Sulkunen, 2006, s. 12). Samoin voisimme todeta, että *TAIKA*-hankkeessa olemme saaneet seurata yhtäältä hallinnon strategiapuhetta ja toisaalta työelämän arkea tavallisilla työpaikoilla. Projektiryhmän jäsenten omien kokemusten näkökulmasta strategiapuheen ja arkitodellisuuden välinen kuilu on syvä. Taiteen mahdollisuus työelämässä on kuitenkin osaltaan avata strategiapuheen ja visioiden hankaluuksia

arjessa ja esittää vaihtoehtoja kommunikaatiolle tässä, juuri nyt. Taidetoiminta oli hankkeen sisältö, ja yhdessä taiteessa toimien pääsimme tarkastelemaan hanketoiminnan kipukohtia. *TAIKA*-hankkeen prosessianalyysi avaa yhden esimerkin avulla toimintakäytäntöjen esteitä ja mahdollisuuksia taiteen ja työelämän risteyksessä.

Taidetoiminta ei tarjoa yhtä ratkaisua työelämän ongelmiin, vaan moninaisia mahdollisuuksia, joihin vaikuttavat sekä taidemuoto että työyhteisön tarpeet ja toiveet. Taidetoiminta saattaa herätellä piileviä ristiriitoja ja nostaa ne esille, mutta niiden työstö kannattaa, koska asioita voidaan käsitellä ilman henkilökohtaista syytelyä. Se, millaisen tilan taide saa toiminnassa, riippuu kustakin työyhteisön jäsenestä. Rohkeutta tarvitaan.

Kirjallisuus

- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). *Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä*. TEM raportteja 14/2012 Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. URL: http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap_14_2012.pdf (Haettu 14. 10. 2013)
- Alasoini, T. (2012). Kohti luovuuden ja innovaatioiden aikaa. Hahmotelmia työelämän tulevista muutos- ja kehittämishaasteista. Teoksessa P. Rantala & S-M. Korhonen (toim.), *Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin* (7–10). Rovaniemi: Lapin yliopisto. URL: http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Uutta_osaamista_luomassa.pdf (Haettu 14. 10. 2013)
- Antal, A. Berthoin & Strauß, A. (2013). *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added*. Creative Clash Report. Berlin: WZB. URL: http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/effects_of_artistic_interventions_final_report.pdf (Haettu 10. 1. 2014)
- Arvokas työelämä (s.d.). Luova Suomi -verkoston verkkosivusto. URL: <http://www.luovasuomi.fi/soveltavataide/arvokastyoelama> (Haettu 14. 10. 2013)
- Brandenburg, C. von (2013). Metodinkehittäminen projektissa Art Goes Work. Teoksessa C. Pettersson (toim.), *Art Goes Work* (21–52). Vaasa: Yrkeshögskolan Novia.
- Darsø, L. (2004). *Artful Creation. Learning-Tales of Arts-in-Business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Heimonen, K. (2012a). Taiteilija astuu toiselle kentälle. Teoksessa P. & S-M. Korhonen (toim.), *Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin* (35–44). Rovaniemi: Lapin yliopisto. URL: http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Uutta_osaamista_luomassa.pdf (Haettu 1. 9. 2013)
- Heimonen, K. (2012b). *Koska olet. Taidetoiminta muistisairaitten hoitokodissa*. Tutkimuksia ja raportteja 4. Helsinki: Helsingin Diakonissalaitos. URL: https://www.hdl.fi/images/stories/liitteet/Raportti4_2012_Heimonen_netti.pdf (Haettu 1. 9. 2013)



- Heimonen, K. (2011). Taidelähtöiset menetelmät sosiaali-terveysalan henkilökunnan arjessa – miten käy hyvinvoinnin, työn ja taiteen? Julkaisussa A-L. Rönkä & al. (toim.), *Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja C, osa 75 (37–47). Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. URL: http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Taide_kay_tyossa.pdf (Haettu 1. 11. 2013)
- Heimonen, K., Jansson, S.-M. & Rantala, P. (2013). Näkökulmien paikantamista: tanssijan, pedagogin ja yhteiskuntatieteilijän dialogia taiteesta ja työstä. Teoksessa P. Rantala ja S.-M. Jansson (toim.), *Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia* (122–141). Rovaniemi: Lapin yliopisto. URL: http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Taiteesta_toiseen.pdf (Haettu 10. 1. 2014)
- Hiltunen, M. & Rantala, P. (2015). Creating art-based approaches in working life development: The shift from success to significance. *International Journal of Education Through Art*, 11 (2), 245–260. DOI: http://dx.doi.org/10.1386/eta.11.2.245_1
- Jansson, S.-M. (2014). *Mittaamattoman arvokasta? Taiteen ja kulttuurin vaikutustutkimuksia ja metodologioita*. Kokos-julkaisusarja 2/2014. Helsinki: Taideyliopisto.
- Kallio, A., Oikarinen, T. & Pässilä, A. (2013). *Expressive evaluation with theatrical images*. Proceedings of the Participatory Innovation Conference, PIN-C 2013 (367–370). Lahti: Lahti School of Innovation. URL: http://www.lut.fi/documents/27578/292022/PIN-C+2013_Proceedings_HQ.pdf/17fa385b-cc30-4ae4-82a6-59308a80d503 (Haettu 17. 10. 2013)
- Korhonen, P. (2013). Taiteen ja työelämän välissä. Teoksessa P. Korhonen, R. Pasanen-Willberg & I. Kuhanen (toim.), *Taide ja työ – rakenteita ja osaamista* (7–25). URL: <http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Taide-ja-ty%C3%B6.pdf> (Haettu 20. 1. 2014)
- Känkänen, P. (2013). *Taidelähtöiset menetelmät lastensuojelutyössä – kohti tilaa ja kokemuksia*. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-911-4> (Haettu 10. 1. 2014)
- Laine, P. (2012). Mitä taide ja luovat menetelmät tekevät tehokkaassa työelämässä? Teoksessa P. Laine (toim.), *Luovuutta työhön. Taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineinä*. Helsinki: UNIpress.
- Liikanen H.-L. (2010). *Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia -ohjelma 2010–2014 – ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014*. Opetusministeriön julkaisuja 2010:1 URL: <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OPM1.pdf> (Haettu 2. 9. 2014)
- Pässilä, A. (2012). *Reflexive model of Research-Based Theatre. Processing innovation at the Crossroad of Theatre, Reflection and Practice-Based Innovation Activities*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-322-2> (Haettu 2. 9. 2014)
- Rantala, K. & Sulkunen, P. (2006). Esipuhe. Teoksessa K. Rantala ja P. Sulkunen (toim.), *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia* (7–14). Helsinki: Gaudeamus.
- Rantala, P. & Jansson, S.-M. (toim.) (2013). *Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia*. Rovaniemi: Lapin yliopisto. URL: http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Taiteesta_toiseen.pdf (Haettu 10. 1. 2014)
- Rantala, P. (2011). Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöihin: prosessianalyysi. Julkaisussa A-L. Rönkä & al. (toim.), *Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja C, osa 75 (16–29). Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. URL: http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Taide_kay_tyossa.pdf (Haettu 1. 11. 2013)
- Rönkä, A.-L. & al. (toim.) (2011). *Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä*. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja C, osa 75. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. URL: http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Taide_kay_tyossa.pdf (Haettu 1. 11. 2013)
- Rönkä, A.-L. & al. (2013). *Taidetta työelämään – Valtakunnallisen TAIKA-hankekokonaisuuden toimenpiteet ja tulokset*. URL: <http://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/files/2009/02/Taidetta-tyoelamaan.pdf> (Haettu 10. 9. 2014)
- Schiama, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2006). Developing organizational narratives: a new dimension in knowledge management. Julkaisussa B. Renzl, K. Matzler & H. Hinterhuber (toim.), *The future of knowledge management* (82–98). London: Palgrave Macmillan.
- Sjöblom, S. (2006). Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa K. Rantala ja P. Sulkunen (toim.), *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia* (71–86). Helsinki: Gaudeamus.

-
- TEM (s.d.). *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. URL: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf (Haettu 10. 9. 2014)
- TILLT-verkkosivusto. URL: <http://www.tillt.se> (Haettu 2. 9. 2015)
- Valkokari, K. (2009). *Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa*. VTT Publications 715. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. URL: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2009/P715.pdf> (Haettu 15.10.2013)
- Valkokari, K. & al. (toim.) (2009). *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYpro.
- Virkkunen, J. & Tenhunen, E. (2007). Eri alojen asiantuntijoiden työpanoksen yhdistävän toimintakonseptin kehittäminen – tapaus liikuntavammaisten ja neurologisesti sairaiden lasten erityisoppilaitos. *Konsepti – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti*, 4 (1), 1–27. URL: http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Eri_alojen_asiantuntijoiden.pdf (Haettu 15. 10. 2013)
- Warpenius, K. (2006). Näkymätön näyttö – vaikutavuusarvioinnin pulmat paikallisprojekteissa. Teoksessa K. Rantala & P. Sulkunen (toim.), *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia* (143–160). Helsinki: Gaudeamus.

Loppuviitteet

1. Hankkeen koko nimi oli ensimmäisessä vaiheessa *TAIKA – Taide kohtaamisalustana sektorirajat ylittävälle kulttuurisille innovaatioille*. Toisen vaiheen koko nimi oli *TAIKA II – Taide työelämän laadun ja innovaatiokyvykkyyden kehittäjänä*.
2. Hanketta toteutti kuusi oppilaitosta: Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, Diakonia-ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu ja Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia. Projektiryhmän kokoonpano vaihteli 15–27 henkilön välillä. Toiminnassa oli mukana yli 20 yhteistyökumppania työelämän eri sektoreilta sekä ulkopuolisia asiantuntijoita, taiteilijoita, taidetoiminnan ammattilaisia, työelämän kehittäjiä ja muita yhteistyökumppaneita. (Rönkä 2013 / yhteenvetoraportti.)
3. Prezi-kooste prosessianalyysistä osoitteessa: http://prezi.com/mq0ckjn3dad8/taika-hanke/?utm_campaign=share&utm_medium=copy