Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa

Esiselvitys eduskunnan tulevaisuusvaliokunnalle



Työn tilaaja: Eduskunnan kanslia / Tulevaisuusvaliokunta

Työn vastuullinen toteuttaja: Humap Consultation Oy

Kirjoittajat: Satu-Mari Jansson, Milla Järvipetäjä, Saija Laukka, Timo Sinivuori, Kati Sirèn, Vesa Purokuru, Anne Pässilä, Tapio Toivanen

Toimittanut: FM Antti Huntus

2016

SISÄLTÖ

Alkulämmittely 5

Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa 7
KTM Vesa Purokuru

Teatterilähtöiset menetelmät vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä 16
Dosentti, TeT Tapio Toivanen

Teatteri yhteiskunnallisen osallisuuden tilana 26
Teatteri-ilmaisun ohjaaja Kati Sirén

Työyhteisöteatteri ja taitovalmennukset – kaksi tapaa tukea työssä ja työn kehittymistä 32
KT Satu-Mari Jansson

Animaatioita ja kohtaamisia 43
YTM Milla Järvipetäjä

Kirjallinen eläytymismenetelmä ryhmien kehittymissuunnitelman ja päätöksenteon tukena 47
KT Timo Sinivuori

Improvisaation mahdollisuudet kokousten tehostamisessa 56
KM Saija Laukka

Taide kehittämisprosessissa 63
KTM Vesa Purokuru

Kehittäminen ja tutkimus taiteen toiminnan logiikalla 70
FT Anne Pässilä

Toimenpide-ehdotus tulevaisuusvaliokunnalle 80

Kirjoittajat 82

"The top environmental problems are selfishness, greed and apathy and to deal with those we need a spiritual and cultural transformation – and we scientists don`t know how to do that"

Gus Speth
Ympäristöpolitiikan professori (eläk.), Yalen yliopisto

Alkulämmittely



Vietä hetki tarkastellen yllä olevaa kuvaa.

Etsi kuvasta 1) taide ja 2) kehittäminen.

Mitä sinulle tulee mieleen käsitteestä taidelähtöinen kehittäminen?

Tulevaisuusvaliokunta kuuli loppuvuodesta 2015 joukkoa asiantuntijoita, jotka hyödyntävät taidelähtöisiä menetelmiä tutkimus- ja kehittämistyössä. Kuulemisen perusteella valiokunta päätti tilata kirjallisen esiselvityksen, jossa esitellään erilaisia hyviä esimerkkejä taidelähtöisten menetelmien käytöstä sekä pohditaan mahdollisuutta hyödyntää menetelmien ympärille syntynyttä osaamista laajemmin yhteiskunnallisessa viitekehyksessä.

Työryhmälle asetettiin seuraavia työkysymyksiä:

1) Taiteen käytön perusteita kehittämissä:

- Voidaanko taidetta käyttää kehittämisessä hyödyksi?
- Mitä tarkoittavat taiteen avulla tehdyt interventiot?
- Mitä ovat taiteen tuomat hyödyt ja lisäarvo?
- Mitkä ovat taiteen käytön haasteita?
- Miten ja millä ehdoilla taidetta voidaan käyttää?
- Millaisiin kehittämistilanteisiin taiteen käyttö soveltuu?
- Kuinka paljon taidetta on jo käytetty?

2) Asiantuntijoiden kokemukset taiteen käytöstä kehittämistyössä:

- Millaisia kokemuksia?
- Millaisia löydöksiä?
- Millaisia haasteita?

3) Tulevaisuuden mahdollisuudet:

- Mitä mahdollisuuksia kirjoittajat näkevät tulevaisuudessa?
- Miten taiteen käyttöä kehittämisessä voisi edistää?
- Miten eduskunta voisi kokeilla tai ottaa käyttöön taidetta kehittämisnäkökulmassa?

Tämän artikkelikokoelman myötä työryhmä etsii ja esittää vastauksia asetettuihin työkysymyksiin ja esittelee tekemiään havaintoja taidelähtöisten menetelmien käytöstä. Lopuksi se tekee valiokunnalle kolme toimenpide-ehdotusta taidelähtöisten menetelmien hyödyntämisestä laajemmin kehittämistyössä sekä osana kansanedustajien työtä.

Työryhmän puolesta

17.5.2016

Vesa Purokuru

Taiteen menetelmät tutkimuksessa ja kehittämisessä

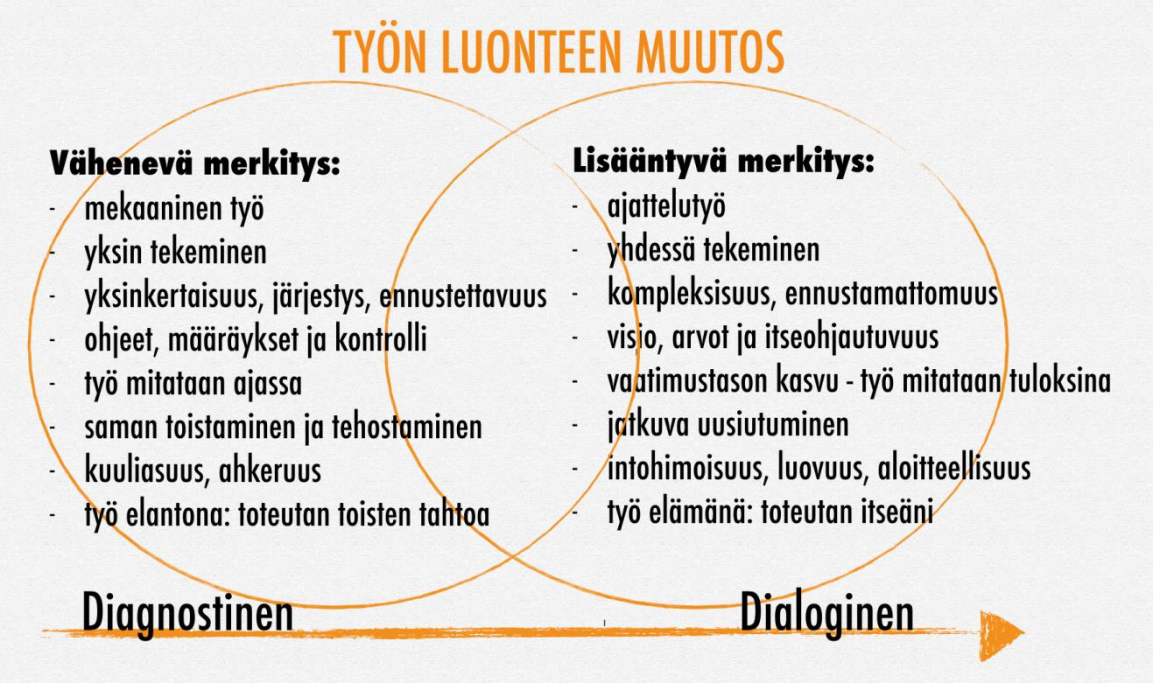
KTM Vesa Purokuru

Tietoisuus maailman muutoksesta ja muutosten nopeudesta alkaa olla saavuttanut jokaisen suomalaisen. Tiedon lisääntyminen, työn luonteen muuttuminen ja teknologian kehitys ovat tehneet uudistumiskyvystä sekä jatkuvasta uuden oppimisesta kehityksen kärjessä pysymisen elinehdon. Globaali kilpailu synnyttää jatkuvasti uusia tuotteita, palveluja, toimintamalleja ja ammatteja. Tämä haastaa etenkin yritysten ja organisaatioiden luovuuden ja henkiset voimavarat; innovaatioita ja tutkimuslöydöksiä olisi kyettävä tekemään yhä nopeammin ja, valitettavan usein, vähenevillä resursseilla.

Samaan aikaan toimintaympäristöstä on tullut yhä abstraktimpi ja monimutkaisempi kokonaisuus. Ennustamattomuus ja epävarmuus lisääntyy. Eurooppaan saapuneiden turvapaikanhakijoiden kotouttamiseen liittyvä haaste on esimerkki tämän päivän työtehtävästä, joka ei ole yksiselitteinen, vaan jatkuvassa muutoksessa elävä globaali asia-avaruus. Haaste, jota on vaikea ratkaista selvityksillä, tilastoilla ja taulukoilla. Tarvitaan ilmiön avointa, uteliasta ja monikerroksista tutkimista. Tarvitaan dialogia sekä pyrkimystä ymmärtää kokonaisuus syvällisesti mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Kotouttaminen on esimerkki päivittäisessä liikkeessä olevasta moniulotteisesta tehtävästä, joka ei kenties valmistu lopullisesti koskaan. Muuntuessaan ja kehittyessään monimutkaiset tehtävät synnyttävät jatkuvasti uusia sivupolkuja muokkaavat samalla käsitystämme yhteiskunnasta.

Haastavien tehtävien lisääntyessä ajattelutyöhön ja sen kehittämiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Työkulttuurin tutkija ja kirjailija Daniel H. Pinkin mukaan olemme siirtymässä agraariyhteiskunnasta teollisen ja tietoyhteiskunnan kautta konseptuaaliseen yhteiskuntavaiheeseen. Konseptuaalista maailmaa kuvaa se, että

automaatio suorittaa yhä suuremman osan mekaanisesta työstä, kun taas ihmisten työtehtävissä painoarvoa alkavat saada mm. esteettisyys, empatia, metaforisuus ja merkityksellisyys[i].



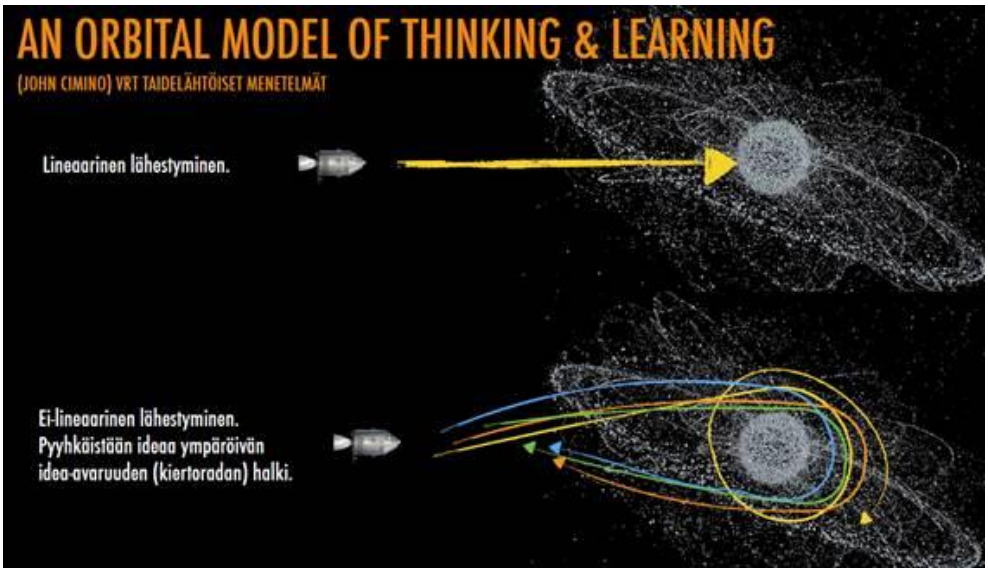
Kuva: Ajattelutyön ja dialogin merkitys kasvaa työn muuttuessa

Myös kehittäminen on muutoksessa. Tulevaisuuden työ on lisääntyvässä määrin yhdessä ajattelua, siirtymistä yhden asiantuntijan pään sisältä asiantuntijoiden päiden väliin. Tätä työtä on vaikea menestyksekkäästi johtaa, mikäli huomio keskitetään vain toiminnan johtamiseen. Moniulotteiset asiat kaipaavat yhden näkökulman sijasta monta näkökulmaa. Uusien näkökulmien löytämisen ohella monet kehittämistehtävät vaativat tänä päivänä työstään kiinnostuneita, luovia ja sitoutuneita työntekijöitä. Kehitysajatusten luominen ja toimenpiteiden suunnittelu edellyttävät koko systeemin jäsenten aitoa osallistumista ja sitoutumista työhön.

Organisaatioden kehittämisessä perinteisen **diagnostisen** kehittämisen rinnalle on alkanut nousta **dialogisen** kehittämisen käsite (dialogic organisation development). Käsite avautuu parhaiten tarkastelemalla organisaatioiden kehittämisen historiaa. Diagnostisella kehittämisellä viitataan ajattelutapaan, jossa organisaation eri elementit (mm. tehtävä, rakenteet, johtaminen, kulttuuri jne.) linjataan strategisesti vastaamaan ulkoa tuleviin muutoksiin ja uhkiin. Sen juuret ovat 1940- ja 1950-lukujen muutosteorioissa, joissa muutos nähtiin jähmettyneiden asioiden hetkellisenä ja suunnitelmallisena ”vapauttamisena” muutoksen virtaan ja uudelleen ”jähmettämisenä” muutoksen tultua valmiiksi[ii].

Dialogisella kehittämisellä viitataan tyystin erilaiseen lähestymistapaan (mindset) koskien organisaatioita ja muutosta. Siinä organisaatiot nähdään keskustelujen, tarinoiden, kokemusten ja tekojen virrassa muovautuviksi eläviksi organismeiksi. Organisaatio ei ole pysyvä rakenne, jota mukautetaan ulkoa tuleviin muutoksiin, vaan tauoton kompleksinen prosessi, jossa ihmisten ajatukset ja teot ovat jatkuvassa uusien merkitysten syntymisen tilassa (emergenttisyys). Myös muutos nähdään pysyväksi tilaksi, jossa ainoastaan muutosten nopeus vaihtelee. Dialogisella organisaation kehittämisellä on juurensa monimutkaisten ongelmien ratkaisussa. Sillä pyritään luomaan uutta ajattelua rikkomalla kaavamaisuutta, tuomalla keskusteluihin lisää näkökulmia ja kannustamalla työntekijöitä ja verkostoja pieniin kokeiluihin[iii].

Toinen kehittämiseen liittyvä näkökulman muutos koskee oppimista. Lineaarisen oppimisen eli faktuaalisen tietämisen, jakamisen ja vastaanottamisen rinnalle on ehdotettu kiertorataan tai kehiin perustuvaa oppimisen mallia (orbital learning), jossa oppiminen nähdään tutkittavaa ilmiöitä ympäröivän idea-avaruuden kartoittamisena, osin tiedostamattomana, mutta kuitenkin harkittuna tunnusteluna. Organisaatiokehittäjä John J. Ciminon mallissa tutkimus- tai kehittämiskohteita lähestytään ikään kuin asian eri puolia tunnustellen pyrkien ymmärtämään sen monitasoisia merkityksiä vaihtuvissa konteksteissa[iv].



Kuva: Oppimisen paradigman muutos John J. Ciminon teorian mukaan

Cimino ehdottaa, että jatkuvan analyysin sijaan käyttäisimme katalyysiä (erilaisia katalyyttejä) ajattelumme kiihdyttämiseen. Katalyyteillä hän viittaa mm. luovaan kielenkäyttöön, uusiin ääniin ja kokemuksiin, huumoriin ja voimakkaiden tunteiden kokemiseen. Oppimisteoriansa Cimino summaa toteamalla, että kaiken tämän

tunteiden kautta tavoitetun, koetun ja kuvitellun, todellisuuden keskiössä on taide[v].

Luonnontieteellisen vallankumouksen aikaan oli vielä tarkoituksenmukaista irrottaa uskonto, magiikka, tunteet ja taiteet analyyttisesta ajattelusta ja kehittämisestä. Yhteiskunnan ja kehittämistehtävien monimutkaistuessa on tarve palauttaa ”muita kehittämisen kieliä” faktoihin ja numeroihin perustuvan työskentelyn rinnalle voimistumassa. Edellä kuvatut muutosvoimat, dialogisen kehittämisen ilmaantuminen ja oppimisen ei-lineaarinen malli, tekevät taidelähtöisistä menetelmistä mielenkiintoisia tarkastelun kohteita kehittämisen ja tutkimisen tulevaisuuden näkökulmasta.

Mitä taide voi antaa kehittämiselle ja tutkimukselle?

Kehittämisen näkökulmasta taiteen käytön (osin myös sen historian ja nykyisyyden) voi jakaa karkeasti kahteen kategoriaan. Jaottelussa on käytetty pohjana tanskalaisen taiteilija-kehittäjän Lotte Darsön mallia[vi]:



Kuva: Taiteen rooleja kehittämisessä

I Taide viihde-, status- ja koristekäytössä
Taidehankinnat liittyvät mm. työympäristön esteettisyyteen ja viihtyisyyteen, työhyvinvoinnin edistämiseen tai yhteisön arvoista (tai statuksesta) viestimiseen. Yritykset ja julkiset yhteisöt mm. hankkivat taideteoksia asiakastiloihinsa, lahjoittavat työntekijöilleen kulttuuriseteleitä tai tilaavat esittävää taidetta tapahtumiin. Taiteen merkitys kehittämisen näkökulmasta on pieni.

II Taide arvostettuna osana kehittämistoimintaa
Taidetta hyödynnetään laajasti mm. ryhmäytymisessä, vuorovaikutus- ja esiintymistaitojen kehittämisessä, johtajavalmennuksessa ja/tai ongelmanratkaisu- ja innovointiprosesseissa. Pidemmälle vietynä taide on integroitu kiinteäksi osaksi liike-elämän visio- ja arvotyötä. Taide on otettu lähtökohdaksi yhdessä työskentelylle ja ajattelulle. Työskentelyprosessit tähtäävät syvälle meneviin muutoksiin organisaatiokulttuurissa: kokemusten ja elämysten näkyväksi tekemiseen ja monikieliseen dialogiin. Taiteilija saattaa työskennellä organisaation sisällä yhteistyössä muiden kanssa. Taiteen merkitys kehittämisen näkökulmasta on suuri.

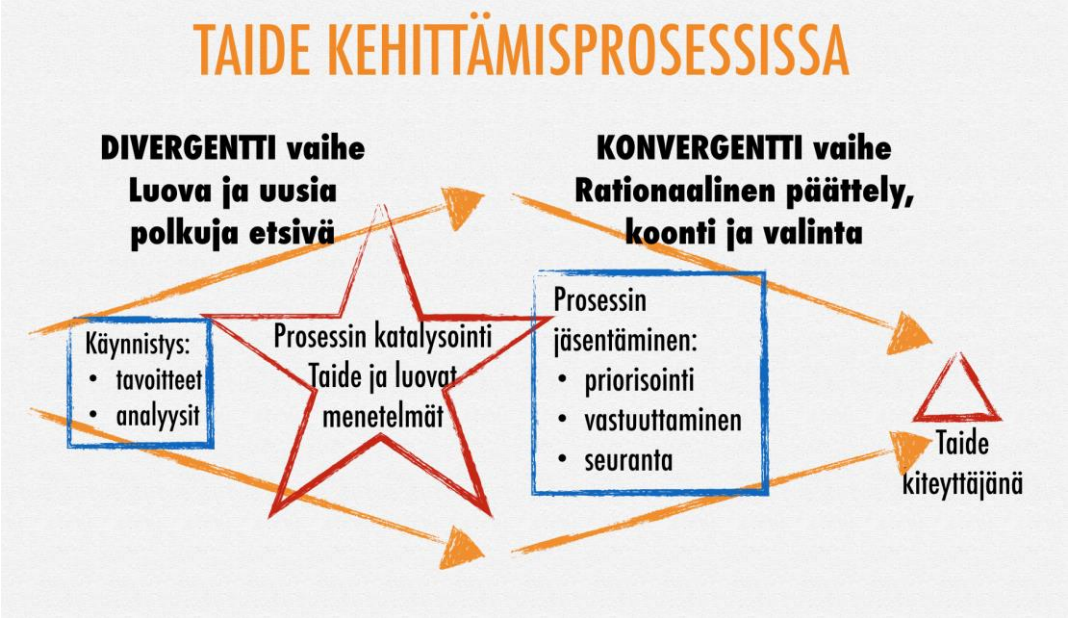
Taiteen soveltavalle käytölle on jo muotoutunut oma historiansa julkisen sektorin ja yrityselämän kehittämistoiminnassa (mm. palvelumuotoilu). Vähitellen myös suhteellisen uusia muotoja kuten tarina- ja forumteatteri sekä voimauttava valokuva on alkanut vakiintua taidelähtöisten menetelmien ympärillä käytävään julkiseen keskusteluun.

Eri taidelajien ympärillä tapahtuu juuri tällä hetkellä paljon ja soveltavien käyttötapojen määrän voi ennakoida jatkossa kasvavan merkittävästi. Mielenkiintoisimpia osa-alueita ovat taiteen käyttö johtamisen kehittämisessä, ongelmien ratkomisessa ja kokonaisten organisaatiomuutosten edistämisessä. Menetelmien käyttöönotolle näyttäisi kuitenkin olevan tyypillistä se, että niiden perustelut nousevat edelleen rationaalisesta maailmasta.

Kehittämisprosessissa taiteelle voisi ajatella karkeasti kaksi päätehtävää: 1) Taidetta tarvitaan synnyttämään uutta ajattelua ja viemään ymmärryksemme uudelle tasolle. 2) Taidetta tarvitaan kiteyttämään jotakin keskeistä mitä on oivallettu analyysien ja huolellisten tutkimusten kautta.

Taide siis toimii kehittämistoiminnassa divergentin ajattelun tavoin uusien, luovien ja omaperäisten ajatusten mahdollistajana. Se myös avaa auki aistikanavia, jotka kytkeytyvät suoraan henkisiin voimavaroihimme ja vaikuttavat mm. yksilöinä ja työyhteisönä

toimimiseen. Vastaavasti taidelähtöinen kehittäminen tarvitsee rationaalista ajattelua viimeistään siinä vaiheessa, kun prosessin lopputuloksia puretaan ja ryhdytään tekemään uusia valintoja koetun pohjalta.



Kuva: Taide kehittämisprosessin eri vaiheissa

Taiteen perusluonteeseen kuuluu tunteiden herättely, häiriöiden aiheuttaminen, mahdottomien kuvittelu, dialogin käynnistäminen. Taidelähtöisten menetelmien käyttö kehittämisessä on eräällä tavoin matkantekoa kartan valkoisille alueille ja matkalle lähtijän on syytä varautua yhtä hyvin yllätyksiin kuin pettymyksiin, mutta myös palkintoihin.

Seuraavassa muutamia perusoletuksia, joita taiteen käyttö kehittämisprosessissa saa aikaan:

Taide ei-tietämisen tilana Vapaan luonteensa mukaisesti taide johdattaa ei-tietämisen tilaan. Taidetta on vaikea menestyksellisesti pakottaa ennalta määrätyn lopputuloksen palvelukseen. Ei-tietäminen tarkoittaa uteliaisuutta ja tutkimista, asioiden katsomista eri näkökulmista ja uudenlaisilla tavoilla. Ei-tietäminen antaa tilaa intuitiolle ja tunteille. Ei-tietämisen tilassa kaikki vanha tieto on läsnä, mutta siitä pyritään tietoisesti vapautumaan ja tulemaan uteliaaksi uudelle tiedolle.	**Taide liminaalitilaan johdattajana** Kehittäminen on muutosta ja uuden löytämistä samalla, kun jotakin vanhasta jää pois. Taide kykenee kehittämisessä luomaan liminaali- eli välitilan, josta matka kohti uutta voi alkaa. Liminaalitila on muutoksen vaihe, jossa asioita ei tarvitse heti ratkaista, vaan kaiken muutokseen liittyvän hämmennyksen kanssa voi viivähtää hetken. Liminaalitila on luova läsnäolon tila, jossa uusi alkaa vähitellen vahvistua ja saada muotoa.
Taide häiriönä Taide voi tehdä kehittämisprosessiin häiriön, ajatusten provokaation, joka toimii pohjana ja tilanraivaajana uuden kasvulle. Taiteen olemukseen kuuluu vallitsevan staattisen tilan eli “status quon” haastaminen. Taiteella on kyky ja kyseenalaistaa havaintojamme ja tulkintojamme maailmasta.	**Taide stimulanttina** Taide voi toimia kehittämistyössä ”piristeiden tavoin” ajattelun ja keskustelun virittäjänä. Luovissa ongelman-ratkaisutilanteissa pyritään löytämään erilaisia, yllättäviä, outoja tai metaforisia tapoja lähestyä ongelmaa. Taide stimuloi luovuutta esiin kehittämistyössä.
Taide törmäyksenä Uusi syntyy harvoin tekemällä sitä ”mitä on tehty aina	**Taide koskettajana** Strategioihin, linjauksiin ja ohjeisiin verrattuna

ennenkin" tai käyttämällä kerta toisensa jälkeen samoja työtapoja. Uusi saa usein alkunsa rajalla, jossa erilaiset näkökulmat törmäävät. Taiteen synnyttämissä törmäyksissä on kyse suurista energiamääristä: kohtaamme meille täysin vierasta ajattelua ja koko aistikapasiteettimme valpastuu. Törmäykset pakottavat meidät mukautumaan, soveltamaan ja synnyttämään kokonaan uutta ajattelua.	taide toimii täysin eri tavalla. Taide ei suoraan kerro mitä ja miten meidän pitäisi toimia. Se vaikuttaa kytkeytymällä aisteihimme, kehoihimme ja mieliimme. Tekemällä asioista merkityksellisiä ja mielekkäitä taide saa maailman "tuntumaan". Kokonaisvaltainen tunteminen synnyttää ajattelua, tahtoa, aktiivisuutta, sitoutumista ja toimintaa.

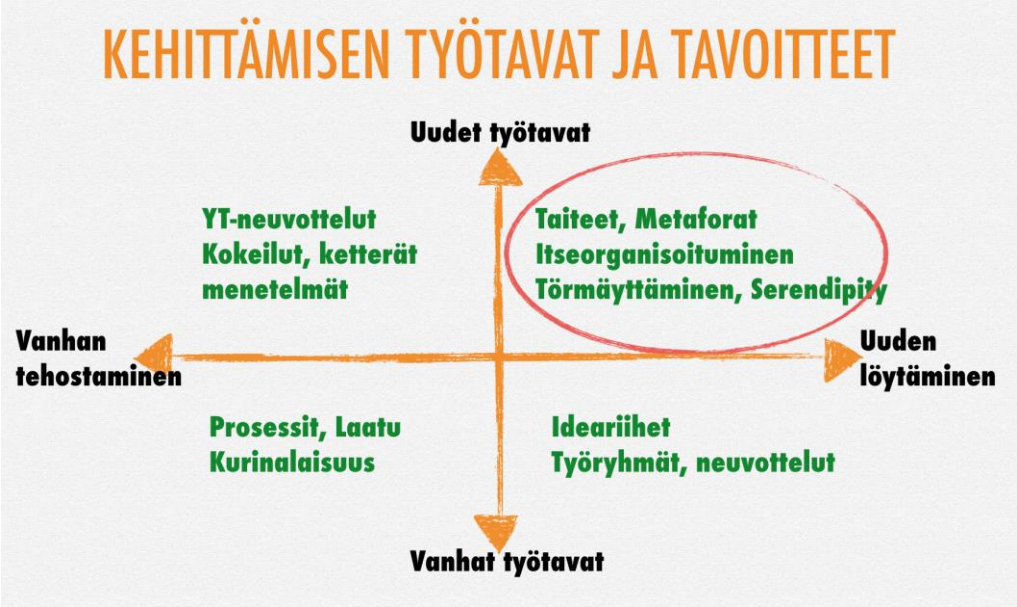
John J. Cimino puhuu tiedon ja ymmärryksen rakentamisesta hyödyntämällä metaforia, mielikuvitusta ja myötätuntoa. Ciminon neljä avainsanaa (fantasia, konsilienssi, apericolia ja coeur), kertovat paitsi taiteen luonteesta kehittämistyössä, myös siitä lisäarvosta, jonka taide tuo oppimiseen ja (laajemmin) kehittämiseen[vii].

Rationaalisen kehittämisen elementtejä	**Taiteen tuomat elementit kehittämiselle**
Realismi ja faktat: Kehittäminen perustuu faktoihin, tehtyihin analyyseihin ja parhaisiin arvioihin	**Fantasia:** Fantasiaa on pidetty alun perin "tietämisen muotona", jota nykyaikana epäröimme käyttää. Taide sallii fantasian kehittämisessä.
Tarkkarajaisuus: Kehittäminen on lineaarista ja hierarkista. Roolit, tehtävät, suoritteet ja toivotut tulokset määritellään etukäteen ja tarkasti.	**Konsilienssi:** Taiteen metaforinen kieli rakentaa eri näkökulmista uuden ymmärryksen ja se antaa kehittämiskokonaisuudelle merkityksen. Metaforat koskettavat ja resonoivat jokaisessa henkilökohtaisella tasolla.
Tarkoituksenmukaisuus: Kehittämistyö on optimoitua ja tarkoituksenmukaista. Ylimääräiset elementit ja rönsyt karsitaan pois.	**Apericolia:** Taide tuo kauneuden takaisin kehittämiseen. Taiteen kosketus ravistaa, haastaa, muuttaa ja inspiroi kehittäjiä.
Vaikuttavuus: Korkea laatu, taloudellisuus ja korkea tuottavuus merkitsevät onnistunutta kehittämistä. Tulokset mitataan numeroin (tunnusluvuilla).	**Coeur:** Sydän on portaali toisenlaiseen tietämiseen ja kehittämiseen, jossa yhdistyvät myötätunto, viisaus, rohkeus, lempeys, intuitio, intohimo, toivo ja mysteeri.

Kuva: Taiteen lisäarvo oppimiselle ja kehittämiselle John J. Ciminoa mukaillen

Taide interventiona ja taiteilija-kehittäjä -identiteetti

Käsitteenä voimme puhua taideinterventiosta, jolla tarkoitetaan taiteen avulla tehtyä vaikutusta kehittämisprosesssiin. Toisaalta voimme puhua myös taidelähtöisestä fasilitoinnista. Kehittämistyössä taidelähtöiset menetelmät sijoittuvat alueelle, jossa uusilla työtavoilla halutaan etsiä kokonaan uutta ajattelua.



Kuva: Taidelähtöiset menetelmät sijoittuvat kehittämistyössä alueelle, jossa uusilla työtavoilla halutaan etsiä kokonaan uutta ajattelua

Taiteen soveltavan käytön lisääntyessä esille on noussut kysymys siitä, tulisiko taiteilijoiden kasvattaa omaa osaamistaan eräänlaisen taiteilija-kehittäjä identiteetin suuntaan vai tulisiko nykyisten kehittäjä-konsulttien hankkia enemmän tietoa taidelähtöisten menetelmien käytöstä?

Taiteilijan matka kehittäjäksi vaatii vähintään yhtä suuren asennemuutoksen kuin nykyisten kehittäjien heittäytyminen taidelähtöisten menetelmien käyttöön arkityössä. Taiteilijoiden näkökulmasta haastetuksi tulevat taiteen tekemisen perustavanlaatuinen vapaus ja taiteen itseisarvo sekä oman paikan löytäminen ammattikunnasta, joka osin on vasta muotoutumassa. Siirtyessään lähemmäksi yrityselämää tai julkista hallintoa taiteen ammattilaiseksi kouluttautunut kohtaa kokonaan toisenlaisen kulttuurin arvoineen, järjestelmineen, hierarkioineen ja toimintatapoineen.

Taidelähtöisten menetelmien käyttö puolestaan haastaa organisaatiossa vallalla olleen toimintakulttuurin. Asiantuntijoille, joita koulutus ja työelämä on totuttanut rationaaliseen ja faktojen pohjalta tapahtuvaan kehittämiseen, voi taidelähtöinen työskentely tuntua aluksi ahdistavalta, tuloksettomalta ja irrationaaliselta. Taiteella on (työn kontekstissa) pitkä historiansa viihteen ja työhyvinvoinnin palveluksessa, mistä syystä taidelähtöisyys kehittämisessä voi tuntua vieraalta. Taiteen kytkeminen osaksi kehittämistoimintaa vaatiikin perehtymistä paitsi käytettäviin menetelmiin myös käyttöyhteyteen, käyttäjien toimintakulttuuriin ja osallistujien vastaanottokykyyn. Ennakkokäsitykset ja –asenteet vaikuttavat voimakkaasti lopputulokseen.

Kehittämisprosessissa, jossa halutaan käyttää taidetta, on kehittäjille valittavissa eri asteisia osallisuuden tasoja. Kehittämiseen osallistuvat ihmiset voivat olla joko taiteen passiivisia kokijoita, taideprosessin tai -tapahtuman aktiivisia osallistujia tai itse luovia taiteen tekijöitä. Valittu taiteenlaji ja käytettävät menetelmät määrittelevät myös pitkälti osallistumisen reunaehdot.

Lopuksi

Tämän artikkelikokoelman on tarkoitus paitsi esitellä taidelähtöisten menetelmien käyttöä ja soveltuvuutta tutkimukseen ja kehittämiseen myös pohtia laajemmin taiteen hyödyntämistä osana koko suomalaisen yhteiskunnan kehittämistä. Samalla sen tekijät haluavat osaltaan innostaa esiselvityksen tilaajaa (tulevaisuusvaliokunta) ennakkoluulottomaan pohdintaan uuden suomalaisen osaamisalueen kehittämistyön laajamittaisesta hyödyntämisestä ja heittäytymään myös itse rohkeasti työskentelemään taidelähtöisillä menetelmillä arkityössä vastaan tulevien haasteiden parissa.

"Art and artists stimulate us to see more, hear more and experience more of what is going on within us and around us."

Edgar Schein

---

[i] Pink, Daniel H. (2006) A Whole New Mind. The Penguin group.

[ii] Brenda B. Jones & Michael Brazzel, toim. (2014), The NTL Handbook of Organization Development and Change. Wiley. S.193-194.

[iii] Dialogic Organization Development –sivusto. < http://www.dialogicod.net/ >. 25.4.2016

[iv] John J. Cimino, Jr. (2015) , From Stone to Stone across the Unknown Sea. < http://creativeleaps.org/images/articles/From-Stone-to-Stone-Across-the-Unknown-Sea.pdf s. 4–5. >. 21.3.2016

[v] John J. Cimino, Jr. (2015) , From Stone to Stone across the Unknown Sea. < http://creativeleaps.org/images/articles/From-Stone-to-Stone-Across-the-Unknown-Sea.pdf s. 9 >. 21.3.2016

[vi] Darso, Lotte. (2000) Visual Artists and Collaboration between Arts and Business. Verkkojulkaisu. http://www.bart.fi/files/ld_statoil.pdf

[vii] John J. Cimino, Jr. (2015) , From Stone to Stone across the Unknown Sea. < http://creativeleaps.org/images/articles/From-Stone-to-Stone-Across-the-Unknown-Sea.pdf s. 5–8 >. 21.3.2016