Taide kehittämisprosessissa ja kehittäjän identiteetti
KTM Vesa Purokuru

Tässä artikkelissa pohdin taiteen käyttöä osana kokonaista ja moniulotteista kehittämisprosessia (kuten strategiaprosessi, muutosprosessi, arvoprosessi jne.). Tällainen prosessi kestää tyypillisesti 1 - 2 vuotta ja pitää sisällään erilaisia vaiheita ja työskentelymuotoja organisaation eri tasoilla. Lisäksi pohdin omien kokemusteni kautta taidelähtöisiä menetelmiä hyödyntävän kehittäjän identiteettiä.

Taidelähtöisistä kehittämismenetelmistä on saatu jo kokemusta yksittäisistä työpajoista sekä satunnaisesti silloin, kun asiantuntijakonsultit ovat menetelmiä osana työtään hyödyntäneet. Mutta miten voisimme lähestyä pitkäjänteisiä muutosprosesseja siten, että taide otettaisiin huomioon jo varhaisessa suunnitteluvaiheessa sekä aina tarpeen mukaan mielekkääksi koetuissa kohdissa? Tilanteessa, jossa hyväksytään kehittämisen emergenttisyys ja taidelähtöiset menetelmät on automaattisesti integroitu osaksi muutosprosessia, voidaan puhua organisaatiokehittämisen dramaturgiasta[i].

Pitkäkestoisen kehittämisprosessin tyypillisiä vaiheita ovat divergentti- ja konvergenttivaiheet. Divergentissä eli laajentamisvaiheessa tietoa, ajatuksia ja ideoita kerätään ja käydään teemaa laajentavia keskusteluja. Tällöin tarkoituksena on olla tyrmäämättä yhtään uutta ideaa. Konvergenttivaiheessa ajattelutapoja ja vaihtoehtoja supistetaan, yhdistetään ja kiteytetään.

Luovuuden käyttö kehittämisprosessissa voidaan perustella osaltaan konvergentin ja divergentin ajattelun malleilla. Konvergentti ajattelu koostaa useammasta havainnosta tiivistyksen. Divergentti ajattelu muodostaa yhdestä lähtökohdasta useita oivalluksia ja seurauksia. Kehittämisessä ja tutkimuksessa tarvitaan molempia ajattelumalleja.

Taide voi toimia divergentissä vaiheessa ajattelun katalyyttina ja luovana stimulanttina. Konvergentissa vaiheessa taide voi toimia esimerkiksi kiteyttäjänä. Koko strategia voidaan esittää taideteoksena tai sen tavoitteita voidaan sisäistää taiteen menetelmillä. Kehittämisprosessin isossa kuvassa alku on divergentti ja loppu konvergentti, mutta tarkemmin tarkasteltuna päävaiheiden sisällä vaiheet vuorottelevat useita kertoja

Perinteisessä strategiaprosessissa on tyypillisesti kaksi päävaihetta: Strategian luomisen vaihe (tiedon keruu, kilpailija-,

toimintaympäristö- ja verkostoanalyysit, asiakastutkimukset, skenaariot, valinnat, kiteytykset jne.) ja strategian toimeenpanon vaihe (viestintä, projektit, tavoitteet ja mittarit, seuranta jne). Tämän artikkelikokoelman johdannossa esitetyistä syistä vaiheet eivät ole enää niin mekaanisia ja erillisiä, vaan kaikissa vaiheissa tarvitaan yhteistä ymmärrystä ja merkityksiä rakentavaa dialogisuutta.

Ehkä eniten lainattu ja käytetty muutoksen kuvaamisen ja johtamisen malli on ns. Kotterin 8 askelta.

1. **Muutoksen kiireellisyys**: Tuokaa esiin muutoksen välttämättömyys esittämällä vaihtoehtoisia skenaarioita ja asettamalla tavoitteet, jotka edellyttävät muuttumista.
2. **Ohjaava tiimi**: Perustakaa muutosta ohjaava tiimi, jossa on toisiinsa luottavat, muutoksen ja organisaation kannalta oikein valitut henkilöt.
3. **Visio ja strategia**: Laatikaa omalle organisaatiolle / työyhteisölle realistinen, selkeä ja helposti viestittävä visio strategioineen.
4. **Viestintä**: Muotoilkaa naseva muutosvisio, jota viestitään omassa toiminnassa ja mahdollisimman monissa keskusteluissa kaksisuuntaisesti.
5. **Henkilöstön valtuuttaminen:** Antakaa henkilöstölle valtuudet toimia vaikuttamalla tarvittaessa rakenteisiin, järjestelmiin, esimiehiin ja henkilöstön osaamiseen.
6. **Lyhyen aikavälin onnistuminen:** Pyrkikää saavuttamaan näkyviä, kiistattomia ja muutoshankkeeseen selvästi liittyviä lyhyen aikavälin onnistumisia, jotta epäilyt hälvenisivät ja tuki olisi entistä vankkumattomampaa.
7. **Vakiinnuttaminen ja uudet muutokset**: Vakiinnuttakaa lyhyen aikavälin saavutukset ja jatkakaa muutoshanketta.
8. **Kulttuurin muutos**: Integroikaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin perinteitä ja ihmisten tunteita kunnioittaen.

Kotterin malli on hyvin lineaarinen, mutta sisältää eri tasoilla paljon mahdollisuuksia dialogisille työpajoille, joissa taiteen käytölle voi löytyä perusteensa.

Uudemmat kehittämisen ja muutoksen mallit ottavat huomioon paremmin ihmisten ennustamattomuuden, kompleksisuuden, ihmisten osallistamisen ja luovuuden käytön. 6D-systeeminen strategiatyön malli (Christine Oliver and Martin Miksits) on kuvaus kehittämisprosessista, jossa lineaarista kehittämistä on rikastettu systeemisillä, arvostavaan tutkimusotteeseen perustuvilla ominaisuuksilla.

6D-kehittämisprosessissa yhdistyvät perinteinen diagnostinen kehittäminen (mittaaminen, lineaarisuus, hierarkiat, objektiiviset

faktat ja järkiperäinen hallinta) sekä dialoginen (osallistava, tutkiva, erilaisia näkökulmia ja tunteita hyödyntävä) kehittäminen.

6D-mallilla on 6 päävaihetta: Define (Tavoitteiden määrittely), Discover (Arvostavat analyysit), Dream (Vaihtoehtoiset skenaariot), Decide (Päätöksien perustelut), Design (Suunnittelu ja osallistaminen) ja Delivery (Seuranta ja kannustaminen).

6D-kehittämishanke, kuten mikä tahansa kehittämishanke, voidaan toteuttaa ilman taidelähtöisiä interventioita, mutta kehittämishanketta valmisteltaessa voidaan pohtia missä kohdissa kokonaisdramaturgiaa menetelmillä voisi olla lisäarvoa.

Oheisessa taulukossa on avattu kunkin kehittämisvaiheen pääkysymykset ja arvioitu taideinterventioiden hyödyllisyyttä kyseisessä vaiheessa.

Kehittämisvaihe	**Pääkysymykset**	**Taide-interventi on soveltamin en**
1. Define - Määrittele tavoitteet	Hankkeen tarkoitus? Miten liittyy yrityksen tavoitteisiin? Miltä näyttää tavoiteltu toiminta? Ketä kaikkia hanke koskee? Miten erilaiset osalliset kytketään tähän mukaan? Miten etenemistä ja onnistumista mitataan?	**
2. Discover - Tutki ja analysoi	Toimintaa ohjaava ajattelutapa - missä tilanteessa toimii hyvin? Nykyinen osaaminen - missä tekemisessä se on parhaimmillaan? Nykyinen suorittaminen - missä tilanteissa saadaan aikaan parhaiten? Asiakkaiden vaatimukset - mikä muutos on havaittavissa? Teknologiset muutokset - mitä halutaan vauhdittaa?	***
3. Dream - Luo skenaariot	Kun tässä kehityshankkeessa onnistutaan, mitä se tarkoittaa… - Työntekijälle - Laadulle	*****

	- Taloudelle - Asiakkaalle Kun vuosi painetaan tähän malliin, mitkä asiat ovat eri tavalla?	
4. Deside - Päätä ja perustele	Miten teemme yleensä päätökset kehittämisestä? Keiden tulee olla mukana tässä päätöksenteossa? Millaisilla askelilla päätöksenteko etenee?	*
5. Design - Suunnittele ja osallista	Mitkä muutokset laitetaan liikkeelle? Miten hoidetaan muutoksen vaatima resurssointi? Miten hoidetaan muutoksen johtaminen ja viestintä? Mitä muutoksia heijastuu: - asiakasprosessiin - organisaation hr- prosesseihin - ICT-prosesseihin Mitkä ovat seuranta- ja monitorointitavat ja tiheys?	*****
6. Delivery - Seuraa ja kannusta	Miten huolehditaan oppimisen levittämisestä? Miten sovitaan tarvittavat korjaavat toimenpiteet ja toimintatavan tarkistukset? Miten informoidaan tuloksista? Mikä on ensimmäinen onnistumisen merkki? Mitä onnistumista palkitaan ja millä tavalla?	***

Tulevaisuudessa menestymisen kannalta jatkuva oppiminen, tehostaminen, uusien tuotteiden, palveluiden, tekniikoiden, osaamisten, toimintatapojen synnyttäminen eli kehittämisosaaminen ovat yhä tärkeämpiä. Tämän onnistuminen on riippuvaista siitä miten saamme koko kehittämispotentiaalin käyttöömme:

1. Miten saamme kaikkien kehittäjien aivot ja ajattelun mukaan kehittämiseen?
2. Miten saamme kehittäjien aivojen eri ominaisuudet (rationaalinen/emotionaalinen/intuitiivinen) mukaan kehittämiseen?
3. Miten saamme nämä aivot muodostamaan dialogisesti kehittäviä verkostoja?
4. Miten koordinoimme ja ruokimme kutsuvasti ja määrätietoisesti tätä prosessia?

Käsitteenä voisimme puhua kehittämisprosessin suunnittelun sijaan prosessin dramaturgiasta. Suunnittelu viittaa rationaaliseen

toimintaan ja tekee osallistujista objekteja. Kehittämisen dramaturgia käsite sen sijaan viittaa prosessin kokijoihin ja hyväksyy kehittämisprosessiin sellaista mikä ei ole rationaalisesti selitettävissä. Kyse on ajattelua ja erilaisia menetelmiä vaativien vaiheiden vuorottelusta.

Kun kehittämishankkeen tavoite, moniulotteisuus ja emergenttisyys ymmärretään, on helpompi suunnitella mihin kohtiin taide voisi parhaiten soveltua työmenetelmäksi tai lähestymistavaksi. Samalla meille rakentuu ymmärrystä siitä mihin taidelähtöisellä työskentelyllä pyritään ja miten kehittämisprosessia tämän jälkeen jatketaan.

Kehittäjäidentiteetin rakentuminen

Kehittäjän ei ole helppoa ryhtyä luovaksi taiteilijaksi eikä taiteilijan ei ole helppo tulla lineaaristen kehittäjien toimintaympäristöön. Tarvitaan siis yhteistyötä. Moni uusi asia, idea tai menetelmä syntyy rajapinnalla. Tässäkin ennakkoluuloton eri maailmojen törmäyttäminen on välttämätöntä. Kohtaaminen saattaa tarvita tulkkeja, kehittäjiä jotka ovat tutustuneet molempiin ajattelumaailmoihin.

Kehittäjäksi tai konsultiksi ei ole omaa koulutusohjelmaa tai opiskelupolkua. Kehittäjiä voivat olla insinöörit, kauppatieteilijät, kasvatustieteilijät, psykologit, luonnontieteilijät jne. Henkilön pohjakoulutus ja oma työelämäkokemus antavat vahvan suunnan kehittämisotteelle minkä lisäksi tarvitaan ymmärrystä kehittämisen prosesseista sekä erilaisista organisaatioista ja ilmiöistä.

Olen koulutukseltani kasvatustieteilijä eli matkani kehittäjäksi alkoi oppimisen näkökulmasta. Ensimmäinen ammattini lähes vuosikymmenen ajan oli luokanopettajan ja rehtorin työ. Sen jälkeen tein muutaman vuoden koulujen toiminnan kehittämistyötä Jyväskylän yliopistossa projektipäällikkönä ja vapaana kouluttajana. Kasvanut ymmärrys kehittämistyöstä rohkaisi perustamaan yhdessä kollegoiden kanssa Humap Consultation Oy:n, jossa olen työskennellyt organisaatiokehittäjänä 17 vuotta.

Työssäni olen havainnut, kuinka taiteen ja taidelähtöisten menetelmien käyttö on lisääntynyt työmenetelmissä vähitellen. Lähtökohtana omalle kehittämistyölle oli yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus. Havainto siitä, että uusi ajattelu ja suurin osa oppimisesta rakentuu keskusteluissa ymmärrystä ja kokemuksia jakaen, ohjasi työtä.

Toinen vaihe omassa kehittymisessä oli toiminnallisten ryhmätyömenetelmien omaksuminen. Oivalsin, että pelkkä puhe ei

aina riitä kompleksisten asioiden työstämiseen. Työskennellessäni ex Nokialla muutosprojektien konsulttina innostusta, konkreettista ymmärrystä ja luovia ratkaisuja saatiin aikaiseksi, kun kehitettäviä asioita työstettiin lattialla visuaalisten symbolien avulla.

Kolmas vaihe kehityksessä seurasi, kun oivalsin kuvien ja draaman voiman virittää mieli uudelle taajuudelle. Kävin tarinateatteriohjaajan koulutuksen ja käytimme menetelmää useissa kehittämis-, muutos- ja koulutushankkeissa.

Neljäs vaiheeni rakentui kolmivuotisessa tanssi- ja liiketerapiakoulutuksessa, jossa oivalsin kuinka vahva yhteys keholla ja mielellä on. Ymmärsin kuinka kehollisuutta, kehon kuuntelua ja ilmaisua voi käyttää kehittämisessä.

Juuri nyt olen matkalla vaiheessa viisi, jossa olen ryhtynyt tuottamaan ja soveltamaan myös valmiita esityksiä osaksi kehittämishankkeita.

Taidetyöpaja arvojen sisäistämiseen

Asiakkaana oli suuri kauppaketju. Kehittämisprosessin tavoitteena oli päivittää yrityksen arvot vastaamaan uutta strategiaa ja muuttunutta maailmaa. Arvojen valintaprosessi oli ollut kohtalaisen perinteinen. Työntekijöiltä oli kyselty ja työpajoja järjestetty, joiden pohjalta johto määritteli arvot vastaamaan liiketoiminnan päämääriä.

Yhtenä arvona oli *rohkeus*. Kun johtoryhmän sparrauksessa sitten mietittiin tapoja syventää arvoja ja sisäistää arvoja koko henkilökunnan kanssa päädyttiin olemaan rohkeita. Työtapa tulisi olla jotakin muuta kuin kalvosulkeisten road show. Tässä vaiheessa konsultit ehdottivat ”rohkeasti” taiteen käyttöä. Johtoryhmä päätti itse kokeilla mitä se voisi tuottaa. Taiteilijan johdolla työskentelyyn valmistauduttiin ajatuksia ja mielikuvia viritellen ja lopulta arvoja työstettiin maalaus- ja kollaasitekniikalla. Lopullisen taideteoksen kokosi ammattitaiteilija johtoryhmäläisten osista.

Prosessilla oli kaksi tulosta: työskentelyprosessi, jonka aikana tapahtui sekä lopputulos, josta koko ryhmä oli erityisen ylpeä.

Rauman kaupunki: Sarjakuva strategiana

Kaupungin edellisessä strategiassa oli 97 kehittämistoimenpidettä, pienellä fontilla paksussa ja seikkaperäisessä raportissa. Keväällä 2013 strategiaa haluttiin tehdä toisin. Tärkeitä periaatteita olivat osallisuus, dialogisuus, kokonaisvaltaisuus ja tarinallisuus. Päätettiin myös hyödyntää taidemenetelmiä.

Strategiaprosessi sisälsi paljon tuttuja rationaalislähtöisiä elementtejä: nykytila-, toimintaympäristö- ja asiakasanalyysiä, tilastoja, trendejä jne. Tietoa kerättiin kuitenkin kevyesti ja varsinainen idea oli altistaa informaatio vapaaseen mutta johdettuun dialogiin. Dialogien kautta etsittiin yhteistä tarinaa, sitä mikä toistuu ja kumuloituu lähes kaikissa keskusteluissa.

Tarinasta rakennettiin kaksi tuotosta. ensimmäinen oli perinteisempi dokumentti, joka sopii paremmin demokraattisen päätöksentekojärjestelmään. Toisella tuotoksella haluttiin tehdä tunteita ja ajatuksia virittävä luova ja raikas tapa kommunikoida kaupungille tärkeitä asioita ja suuntia. Suunnitteluvaiheessa vaihtoehtoina olivat mm tanssiteos, joka voidaan videoida, maalaus tai sarjakuva.

Kun sarjakuva tuli valituksi, sitä käytettiin prosessissa kahdella tavalla. Ensimmäisen kerran sarjakuvataiteilija tuli valtuustoseminaariin kuuntelemaan ja valtuutettujen tehtävänä oli kiteyttää Rauman kaupungille tärkeitä asioita lyhyiksi kolmen kuvan stripeiksi, joita sarjakuva-ammattilainen sitten piirsi puhtaaksi omat mausteensa ja sarjakuvalle ominaisen huumorin lisäten. Toinen tapa oli varsinaisen valmiin strategian kääntäminen sarjakuvan muotoon, joka toimi strategian viestimisen muotona sekä sisäänpäin 3000:lle kaupungin työntekijälle että 30 000 asukkaalle ja verkostolle.

Ensimmäisessä strategiaseminaarissa käytettiin myös toista taidemuotoa: nykysirkus esitystä, joka käsitteli intohimoa, rohkeutta ja uusiutumista virittäen kaupunginvaltuutettuja stimuloimaan rohkeita ajatuksia ja käymään uudenlaisia keskusteluja.



Kuva: Sarjakuvataiteilija Toni Tirri

[i] Organisaatiodramaturgian käsitettä on kehittänyt dramaturgi ja työnohjaaja Helena Ihala. < http://www.metanoia.fi/wp/wp-content/uploads/2014/08/Ihala-Organisaatiodramaturgia.pdf >. 25.4.2016