EDUSKUNNAN TULEVAISUUSVALIOKUNNAN JULKAISU 4/2016

TAITEEN MENETELMÄT KEHITTÄMISESSÄ JA TUTKIMUKSESSA

Esiselvitys

TAITEEN MENETELMÄT KEHITTÄMISESSÄ JA TUTKIMUKSESSA

Esiselvitys

Toimittaneet
Vesa Porokuru, Antti Huntus
Humap Consultation Oy

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 4/2016

Kansikuva: Yle/Pertti Jarla

Takakannen kuva: osa teoksesta Tulevaisuus, Väinö Aaltonen (1932),
eduskunnan taidekokoelma.
Kuvaaja: Vesa Lindqvist.

Tulevaisuusvaliokunta

00102 Eduskunta

www.eduskunta.fi/tuv

Helsinki 2016

ISBN 978-951-53-3622-4 (nid.)
ISBN 978-951-53-3623-1 (PDF)

ISSN 2342-6594 (painettu)
ISSN 2342-6608 (verkkojulkaisu)

Sisällys

Saatteeksi raportin lukijalle 5

Alkulämmittely 10

Taiteen menetelmät tutkimuksessa ja kehittämisessä 12

Teatterilähtöiset menetelmät vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä 22

Teatteri yhteiskunnallisen osallisuuden tilana 30

Työyhteisöteatteri ja taitovalmennukset – kaksi tapaa tukea työssä ja työn kehittymistä 35

Animaatio kehittämistoiminnassa: kokemuksia Kohtaamisia -hankkeesta 45

Kirjallinen eläytymismenetelmä ryhmän kehittymissuunnitelman ja päätöksenteon tukena 50

Improvisaation mahdollisuudet kokousten tehostamisessa 60

Taide kehittämisprosessissa ja kehittäjän identiteetti 67

Kehittäminen ja tutkimus taiteen toiminnan logiikalla 74

Toimenpide-ehdotus 83

Kirjoittajat 85

Saatteeksi raportin lukijalle

Tulevaisuusvaliokunnan tehtävä on irrottautua tästä hetkestä katsomaan ja visioimaan tulevaisuutta. Valiokunnan tehtäviin kuuluu sekä positiivisten että negatiivisten skenaarioiden rakentaminen. Tähän työhön tarvitaan tieteen, taiteen ja etiikan vuoropuhelua sekä ilmiöiden avointa, uteliasta ja monikerroksista tutkimista ja tulkintaa. Näin voidaan ymmärtää kokonaisuus syvällisesti mahdollisimman monesta näkökulmasta. Taiteellisten menetelmien käyttö eduskunnan tulevaisuustyöskentelyssä on tähän asti ollut vielä vähäistä, vaikka esimerkiksi yritysmaailmassa taiteen toimintatavat strategioiden luomisessa ja työyhteisön toimivuuden parantamisessa ovat yleistymässä nopeasti.

Tässä raportissa eri alojen asiantuntijat kertovat kokemuksiaan taiteen menetelmien käyttämisestä työn ja työyhteisöjen kehittämisessä ja tutkimisessa. Joissakin kirjoituksissa on otettu myös kantaa siihen, miten näitä menetelmiä voisi hyödyntää eduskunnassa ja erityisesti tulevaisuusvaliokunnan työskentelyssä. Raportin lopusta löytyvät toimenpidesuositukset. Valiokunta päättää syksyn 2016 aikana mahdollisista jatkotoimenpiteistä.

Olen itse valmistunut Teatterikorkeakoulusta draamakouluttajaksi ja toiminut 10 vuotta työyhteisökouluttajana ja valmentajana käyttäen työssäni myös taiteen menetelmiä. Uskon tämän raportin toimittajan, Vesa Purokurun tavoin, että taidetta tarvitaan tunteiden herättelyyn, oman ja työyhteisön potentiaalin löytämiseen, häiriöiden ja törmäysten aikaansaamiseen, mahdottomien kuvitteluun sekä dialogin käynnistämiseen ja kehittämiseen.

Omien kokemusteni mukaan menestyvä työyhteisö rakentuu viidenällän varaan: luottamus, luovuus, leikkimieli, liike ja lepo. Seuraavassa perustelen näiden viidenällän merkitystä.

LUOTTAMUS

Hyvä työyhteisö rakennetaan luottamuksen kivijalalle. Luottamus edellyttää avointa, rakentavaa ja toinen toistensa arvostavaa vuorovaikutusta. Tällainen vuorovaikutus mahdollistaa yhdessä oppimisen. Luottamus ei synny käskemällä, siihen tarvitaan kokemus siitä, että ihmiset ja toiminta ovat luottamuksen arvoisia.

Luottamuksen puute näkyy esimerkiksi vuorovaikutuksen vaikeutena ja virheiden tekemisen pelkona. Ilman virheitä ja epäonnistumisia ei yleensä synny mitään uutta ja siksi työyhteisöissä pitäisikin olla niin luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri, että siellä uskalletaan kokeilla uusia asioita - ja myös epäonnistua - ilman syyllistämisen pelkoa. Virheistä voidaan avoimen keskustelukulttuurin avulla oppia.

Oman erityisen potentiaalin esiin tuominen työyhteisössä edellyttää luottamusta. Työyhteisö, jossa arvostetaan jokaisen erityispotentiaalia ja samalla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen kulttuuria pärjää muutosten myllerryksessä.

LUOVUUS

Jokainen meistä on luova ja jokaisessa meissä on luovuutta. Valitettavasti luovuus on työyhteisöissä usein käyttämätön voimavara. Luovuus voidaan määritellä kyvyksi nähdä mahdollisuuksien maailmaan. Se tarkoittaa muun muassa kykyä kuvitella olemattomia ja sen vastakohta on "meillä on aina tehty näin". Uusien innovaatioiden synnyttäminen edellyttää aina luovuutta.

LEIKKIMIELISYYS

Lapset ovat luovia, koska he osaavat leikkiä. Leikkimisen ideana on hyödyntää kuvittelua ja mielikuvia. Työyhteisössä leikkimielisyys voi vähentää stressiä, parantaa työhyvinvointia ja vapauttaa luovia ajatuksia. Leikkimielisyyden vastakohtana voidaan pitää "tiukkapipoisuutta", jossa korostetaan sitä, että on vain yksi ainoa oikea tapa toimia.

LIIKE

Liike tarkoittaa muutosta ja muutos tarkoittaa oppimista. Jokaisen työyhteisön on kyettävä elämään muutoksen keskellä ja muuttamaan myös omaa toimintaansa. Muutoksella pitää olla kuitenkin yhdessä rakennettu suunta ja tavoite. Työyhteisöä voi verrata soutuveneellä soutamiseen. Jos haluamme päästä eteenpäin, kaikkien on soudettava samaan suuntaan. Jos suunnasta ei ole yksimielisyyttä, vene ei liiku ja kaikki väsyvät "turhaan työhön".

LEPO

Suomen kilpailukyvystä puhuttaessa on keskitytty puhumaan liikaa pelkästään työn hinnasta. Työelämän laadun parantamiseen tähtäävät toimenpiteen ovat jääneet liian vähälle huomiolle. Työelämässä haetaan tehokkuutta väärin menetelmin ja valitaan keinoja, jotka heikentävät työntekijöiden työhyvinvointia ja näin jopa vähentävät tehokkuutta. Menestyvässä työyhteisössä lepo tarkoittaa inhimillisiä työolosuhteita, avointa, arvostavaa vuorovaikutusta, toinen toisensa kunnioittamista, yhdessä tekemistä ja leikkimielisyyttä. Kun töissä on mukava olla, työtulokset ovat hyviä ja erinomaisia. Vuorovaikutuksen ja kohtaamisen ongelmat uuvuttavat usein työyhteisöä paljon ja siksi vuorovaikutustaitojen lisääminen toisi moneen työyhteisöön levon elementtejä. Vuorovaikutus ei kehity käskemällä tai kirjoista lukemalla. Tässä raportissa Tapio Toivanen kertoo, miten taiteen menetelmien avulla on vuorovaikutusosaamista voitu tehokkaasti kehittää.

Toiminnan tehokkuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää myös se, miten päätöksentekoprosessit toteutuvat työyhteisössä. Tehdäänkö yhteisiä päätöksiä ja sitoudutaanko niihin? Kokouskäytäntöjen ja päätöksenteon kehittämiseksi taiteelliset menetelmät ovat oman kokemukseni perusteella tehokkaita. Tässä raportissa Saija Laukka kertoo improvisaation mahdollisuuksista kokousten tehostamisessa.

Näiden viiden ällän mukaisen toiminnan kehittämiseen käytin työyhteisökouluttajana taiteen menetelmiä. Omat kokemukseni ovat pääsääntöisesti myönteisiä. Voisikohan päätöksenteossakin hyödyntää tätä ajattelua? Vai sortuvatko päätöksentekijät ajattelemaan: "Ei tämä päätöksentekoon sovi ja mitähän mediakin meistä kirjoittaa?" Oikealla asenteella tämä on kuitenkin mahdollista ja Vesa Puronkuru kertookin esimerkin raportissa, miten Rauman kaupungissa rakennettiin strategiaa sarjakuvana.

Satu-Mari Jansson, Milla Järvipetäjä, Timo Sinivuori ja Anne Pässilä kertovat omia kokemuksiaan siitä, miten eri taiteen menetelmiä voidaan hyödyntää organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämistoiminnassa, työn kehittämisessä ja tutkimuksessa. Taide voi muokata organisaatioiden menestystä ja tuoda arvoa liiketoiminnan ja yritysten johtamiseen. Taiteen eri malleilla ja muodoilla voidaan esimerkiksi tukea yrityksen liiketoiminnan, palvelutoiminnan ja henkilöstön kehittämistä. Taiteita voidaan käyttää oppimisen alustana. Teatterin ja draaman keinoin voidaan käsitellä vastalauseita, kritiikkiä, onnistumisia, epäonnistumisia, turhautumista, tavoitteita, työn rutiineja, tulevaisuuden skenaarioita tai muutokseen liittyviä tunteita ja ahdistusta. Taide tarjoaa keinoja eri näkökulmien, osaamisen ja merkitysten jakamiseen. Taiteen keinoin voidaan luoda tilaa yksilöllisellä ja yhdessä tapahtuvalle moniääniselle kysymiselle, kyseenalaistamiselle, ihmettelylle, haahuilevalle etsimiselle ja siitä syntyvälle oivaltamiselle. Juuri tällaista mielentilaa mielestäni tällä hetkellä tarvitaan, jos ja kun halutaan ratkaista yhteiskunnallisia ja globaaleja ongelmia. Pelkästään tieteellisen tiedon avulla ne eivät ratkea, sillä kuten professorit Markku Myllykangas ja Raimo Tuomainen jo 1990-luvun alussa totesivat: Koskaan ei ole tiedetty niin paljon kuin nyt ja koskaan maailma ei ole ollut niin lähellä tuhoa kuin nyt. Mikään ei ole muuttunut tässä suhteessa 25 vuoteen. Pelkkä tieteellinen tieto ei voi meitä pelastaa.

Lopuksi korostan Kati Sirenin kirjoituksen tavoin taidetta ja teatteria yhteiskunnallisen osallisuuden tilana. Me poliitikot olemme kauan olleet huolissamme demokratiakehityksestä Suomessa. Yhä harvempi kansalainen äänestää ja erityisesti heikoimmassa sosiaalisessa asemassa olevien kiinnostus politiikkaan on heikentynyt. Politiikka on yhteisten asioiden hoitamista ja siihen tarvitaan kaikkia. Miten päätöksenteon perustaksi saadaan asiantuntijatiedon rinnalle kokemusasiantuntijatietoa? Entä jos perinteiset keinot osallisuuden aikaansaamiseksi ovat vääriä? Kati Siren korostaa, että osallisuutta voidaan tehokkaasti lisätä taiteen keinoin yhteisissä kohtaamisissa ja toiminnan kautta. Yhteiskunnan vähäosaisten ja syrjäytyneiden ääni edellyttää myös vastatiedon, heikon tiedon ja hiljaisen tiedon kuulemista. Taidelähtöiset menetelmät ovat osoittautuneet tehokkaiksi keinoiksi saada tätä ns. toista tietoa kuuluviin.

Tulevaisuusvaliokunta olisi oikea paikka lähteä kehittämään poliittista toimintaa uuteen suuntaan. Keskeinen kysymys on, riittääkö rohkeus vai olemmeko liian velttoja ja varovaisia uudistumaan kuten piirtäjä Pertti Jarla kuvaa nykypoliitikkoja. Katso tästä enemmän: http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/02/04/fingerpori-piirtaja-jarla-nakee-poliitikot-velttoina-ja-varovaisina

Merja Mäkisalo-Ropponen
Tulevaisuusvaliokunnan varapuheenjohtaja

”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 lisääntyvät. 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[1].

1 Pink, Daniel H. (2006) A Whole New Mind. The Penguin group.

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[2].

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

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[3].

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[4].

Kuva: Oppimisen paradigman muutos John J. Ciminon teorian mukaan

3 Dialogic Organization Development –sivusto. < http://www.dialogicod.net/ >. 25.4.2016
4 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

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[5].

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 taiteilijakehittäjän Lotte Darsön mallia[6]:

Kuva: Taiteen rooleja kehittämisessä

5 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
6 Darso, Lotte. (2000) Visual Artists and Collaboration between Arts and Business. Verkkojulkaisu. http://www.bart.fi/files/ld_statoil.pdf

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 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 koskettajana** Strategioihin, linjauksiin ja ohjeisiin verrattuna 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[7].

---

7 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

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

Teatterilähtöiset menetelmät vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä

Dosentti, TeT Tapio Toivanen

Teknistyvässä ja globalisoituvassa maailmassa ihmiset ovat yhä lähempänä toisiaan ja keskinäisen vuorovaikutuksen merkitys niin arkisessa kuin institutionaalisessa viestinnässä ja vaikuttamisessa korostuu entisestään. Suora sosiaalinen vuorovaikutus on säilyttänyt keskeisen asemansa ihmisten välisessä viestinnässä sekä vaikuttamisessa uusien sosiaalisessa mediassa tapahtuvien vuorovaikutustapojen lisääntymisestä huolimatta. Suora vuorovaikutus tapahtuu puheen ja sitä tukevien viestintäkeinojen (ilmeet, eleet, välineet, esineet, tila, aika) avulla. Vuorovaikutuksella on sekä sisältö- että suhdeulottuvuus. Sisältöulottuvuudella tarkoitetaan sitä, mitä puhutaan ja suhteella viitataan nonverbaalisiin vihjeisiin siitä, miten viesti pitäisi tulkita. Vuorovaikutus- ja ilmaisutaidot nähdään myös osana laaja-alaista tulevaisuusosaamista, joka nousee ympäröivän maailman muutoksista[8]. Laaja-alainen osaamistavoite, siihen liittyvä ihmisenä kasvaminen, opiskelu, työnteko sekä kansalaisena toimiminen nyt ja tulevaisuudessa, edellyttää tiedon- ja taidonalat ylittävää ja yhdistävää osaamista. Peruskoulutuksen tulisi tarjota kaikille mahdollisuuksia kehittää sosiaalisia taitoja, kykyä ilmaista itseään eri tavoin ja taitoa esiintyä eri tilanteissa. Kouluopetuksen tulisi tukea kasvua monipuoliseksi ja taitavaksi kielenkäyttäjäksi sekä äidinkielellä että muilla kielillä.

Vuorovaikutustaitoihin ja puheopetukseen liittyvät ongelmat näyttäytyvät suomalaisessa opetuksen kentässä sekä opetuksen sisällön että varsinaisen opetuksen tasolla. Vaikka vuorovaikutustaidot, sekä puheviestintä että draama, ovat vaihtuvin nimikkein olleet osana äidinkielen opetusta läpi peruskouluopetuksen historian, on opetuksen toteutusta sekä sitä ohjaavia oppimateriaaleja vaivannut tietynlainen johdonmukaisuuden puute. Toisaalta kansainvälisesti ja kansallisesti tutkittua[9] suomalaisten lasten ja nuorten heikkoa kouluviihtyvyyttä ja koulu-uupumusta[10] selittää osaltaan opettajien ja oppilaiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen liittyvät ongelmat, jotka johtuvat pitkälti liian yksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta. Perusopetus on avainasemassa tulevaisuuden vuorovaikutuskulttuuria luotaessa, koska siellä annettu tuki vuorovaikutus-, esiintymis- ja puhetaitojen kehittymiselle saavuttaa kaikki tulevat vaikuttajat ja vaikutettavat ja on siten avainasemassa uudenlaista suomalaista puhe- ja vuorovaikutuskulttuuria luotaessa.

---

8 Opetushallitus; Valtakunnallinen perusopetuksen opetussuunnitelma 2014 (http://www.oph.fi/ops2016/perusteluonnokset)

9 WHO:n kansainvälinen vertailututkimus osoittaa, että suomalaisoppilaiden kouluviihtyvyys on heikkoa. Rohkaisemisessa ja myönteisen palautteen antamisessa on kehitettävää. Myös oppilaiden osallistumismahdollisuuksia sekä opettajien ja oppilaiden välisiä suhteita pitäisi parantaa (Rimpelä M, Fröjd S, Peltonen H. (2010). Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen perusopetuksessa 2009. Perusraportti. Helsinki: Opetushallitus. (Koulutuksen seurantaraportit 2010:1).)

10 Salmela-Aro K.; Maahanmuuttajalapset uupuvat koulussa. Mind the Gap -tutkimushankeen alustavia tutkimustuloksia. HS 29.3.2016 (A 12) (http://blogs.helsinki.fi/mindthegap/tutkimuksen-tarkoitus/)

Näkökulmia institutionaaliseen vuorovaikutukseen

Institutionaaliseen vuorovaikutukseen (esim. eduskunnassa) liittyy usein asymmetrisyyttä. Asymmetrisyydellä tarkoitetaan vuorovaikutusosapuolten erilaista asemaa, tehtävää ja näkökulmaa vuorovaikutussuhteeseen. Asymmetria luo vuorovaikutukseen erilaisia jännitteitä[11]. Kun taiteellisen tarkastelun lähtökohdaksi otetaan näyttelijäntyö, voidaan näitä jänniteitä kuvata näytelmällisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyvinä pyrkimyksinä (goals), pyrkimysten esteinä (obstacles), taktiikoina (tactics) ja odotettuina voittoina (expectations)[12]. Tavoitteilla tarkoitetaan vuorovaikutukselle ja toiminnalle asetettuja päämääriä, joita (rooli)henkilö koettaa saavuttaa. Ne voivat olla joko vastakkaisia tai samansuuntaisia kuin muilla vuorovaikutukseen osallistuvilla henkilöillä. Institutio-naalisessa vuorovaikutuksessa on usein myös ristiriitoja. Toisten pyrkimykset, tilanne tai olosuhteet muodostavat tällöin esteitä, jotka tekevät tilanteista ja vuorovaikutuksesta dynaamista. Jotta henkilökohtainen pyrkimys eli odotettu voitto toteutuisi on esteet pyrittävä voittamaan. Taktiikoilla tarkoitetaan toiminnallisia variaatioita, joita käyttämällä henkilö pyrkii tavoitteeseensa. Houkutustaktiikoiden avulla henkilö yrittää herättää vastapuolen mielenkiinnon, voittaa tämän luottamuksen ja luoda positiivista vuorovaikutusilmapiiriä. Houkutustaktiikan muotoja ovat mm. ymmärtämistä vahvistavat pienet eleet (hymy, nyökkääminen), vaarattomaksi tekeminen (kädenpuristus, kumarrus, olankohautus), huvittaminen, innoittaminen, imartelu, rehellisyys jne. Joskus tavoitteisiin voidaan pyrkiä käyttämällä uhkaustaktiikan muotoja, kuten käskeminen, musertaminen, viimeisen sanan sanominen, puheenvuoron varastaminen, vihjaaminen salaiseen arsenaaliin, raivoaminen (pahan tuulen puuskat, piittaamattomuus) jne.

Viestintätieteissä institutionaalista vuorovaikutusta ja siihen liittyvää jännitteisyyttä on kuvattu jatkuvasti kehittyvänä suhteena, joka syntyy, jota pidetään yllä ja joka muuttuu. Olennaista on ymmärtää erilaisten jännitteiden ilmenemisen samanaikaisuus.[13] Vuorovaikutus on jatkuvaa jännitteiden välistä tasapainoilua. Jännitepareja ovat mm.

a) riippuvaisuuden ja riippumattomuuden välinen jännite, jolla tarkoitetaan asymmetrisessä vuorovaikutussuhteessa vapauden ja ohjaamisen väliseen jännitteeseen. Kuinka paljon vapauksia ja vastuuta alisteisessa asemassa oleva henkilö saa? Mikä on autonomian aste?

b) välittämisen ja instrumentaalisuuden välinen jännite, jolla tarkoitetaan asiakeskeisyyden ja henkilökohtaisuuden astetta. Kyseessä on henkilökohtaisen välittämisen ja asiakeskeisyyden välinen tasapaino.

c) ilmaisemisen ja suojaamisen välinen jännite, jolla tarkoitetaan avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen liittyvää kertomisen ja kertomatta jättämisen välistä tasapainoa

---

11 Gerlander M. ja Kostiainen E.; Jännitteisyys opettajan ja oppijan vuorovaikutussuhteessa (Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005, 68-87)
12 Cohen; R. Acting power – 2020 edition (2015)
13 Gerlander M. ja Isotalus P., Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja. Puhe ja kieli, 30:1, 3 -19 (2010)

Kolmantena institutionaaliseen viestintään kuuluvana näkökulmana nostan esiin puheella vaikuttamisen, jota suomalaisessa kontekstissa syytetään vaatimattomuudesta ja liiallisesta asiakeskeisyydestä – jopa retorisen taidon puutteesta. Juhana Vartian mukaan, emme osaa tehdä eroa vaikuttavan puheen ja esitelmöinnin välillä. Ongelmana on se, että puhuja keskittyy pääosin sisältöön. Puhujalla on aihe, jota varten hän kerää tietoa jäsentäen sen kokonaisuudeksi. Hän ajattelee, että sisällöllä on absoluuttinen merkitys, tilanteesta ja vastaanottajista riippumatta.[14] Edellä kuvattu johtaa usein eräänlaiseen yksinpuhumiseen, jossa aitoa vuorovaikutusta vastaanottajien kanssa ei synny. Puheella vaikuttamisessa tulisi huomioida suhdenäkökulma, jossa asiasisällön rinnalle nostetaan vahvasti kaksisuuntaisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen ja ylläpitäminen. Yhtenä syynä heikkoon puhekulttuuriin ja vuorovaikutustaitojen haasteisiin pidetään opetusta tai pikemminkin sen puutetta.

Taiteen käytön perusteita vuorovaikutustaitojen kehittämissä: Voidaanko taidetta käyttää kehittämisessä hyödyksi?

Vaikka opettaja-oppilassuhde ymmärretään yhdeksi peruselementiksi opettajankoulutuksessa, ei sitä useinkaan tarkastella suhteena vaan opetustilanteiden vuorovaikutusta käsitellään sisällöllisestä näkökulmasta[15]. Opettajankoulutuksessa keskitytään erilaisten oppisisältöjen ja opetusmenetelmien hallitsemiseen. Suomen opettajaksi opiskelevat ovat vaatineet, että opettajankoulutuksessa tulisi nostaa näkyvämmin esille opettajan omien vuorovaikutustapojen tiedostaminen, vaikutus ja kehittäminen. Lisäksi vaaditaan keinoja kehittää oppijoiden vuorovaikutustaitoja. Opettajan voimaannuttavan vuorovaikutuksen avulla tuetaan oppijoiden itsetunnon kehitystä ja annetaan tilaa kokeiluille. Samalla tuetaan oman persoonan muotoutumista, itseilmaisua sekä sitä kautta itsetunnon vahvistumista ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä[16].

---

14 Torkki, J.; Puhevalta (2006, 15 – 35)

15 Harjunen, E.; Miten opettaja rakentaa pedagogisen auktoriteetin? - Otteita opettajan arjesta (2002, 464) ja i Kansanen, P.; Teaching as Teaching - Studying - Learning Interaction. Scandinavian Journal of Education Research, Vol. 43, No. 1, 81 - 89 (1999).

16 Opettajaksi opiskelevien liitto SOOL ry. Liittokokouksen julkilausuma 22.4.2012 (http://www.sool.fi/edunvalvonta/kannanotot-julkilausumat/?x22416=214600) luettu 14.3.2016

Edellä kuvattuihin ongelmiin on pyritty löytämään vastauksia Helsingin yliopiston opettajankoulutuksessa vuodesta 2010 lähtien käynnissä olleella ”Haasteena tyhjä tila” -taiteellis-teoreettisella kehittämis- ja tutkimushankkeella[17]. Tutkimushanke on jakautunut kolmeksi osatutkimushankkeeksi: ”Draamakasvatus ja luova pedagogiikka”, ”Mitä on laadukas draamaopetus” ja ”Opettajan kokonaisvaltaisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen”. Kaikkien osatutkimushankkeiden laajempana yhteiskunnallisena pyrkimyksenä on ollut tukea nykyisiä ja tulevia opettajia vastaamaan niihin haasteisiin, joita opetuksen uudistamien, vuorovaikutuksellisuus ja vuonna 2016 voimaan astuvat perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet asettavat. Uuden opetussuunnitelman myötä draama on opetusmenetelmä useissa eri oppiaineissa. Lisäksi viestintä ja draama on opetuksen osa-alueena äidinkielen ja kirjallisuuden opetuksessa. ”Opettajan kokonaisvaltaisten vuoro-vaikutustaitojen kehittäminen” -osatutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tukea uuden oppimiskäsityksen mukaisen avoimemman ja vuorovaikutteisemman opetustavan omaksumiseen hyödyntäen teatterilähtöisiä menetelmiä.

Taiteellisten teatterilähtöisten menetelmien käyttö vuorovaikutustaitojen tarkastelussa ja koulutuksessa perustuu ajatukseen siitä, että teatteritaiteessa on perinteisesti kerrottu roolihenkilöiden tarinoita, luotu malleja sosiaalisista tilanteista, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, inhimillisistä ristiriidoista sekä ilmennetty inhimillisiä tunteita[18]. Teatterilähtöiset menetelmät kehittämis- ja koulutuskontekstissa laajentavat teatterin määrittelyä tuomalla mukaan ryhmälähtöiset aktivoivat toimintamuodot. Soveltavissa ja osallistavissa toimintamuodoissa ei ole teatterin perinteistä selkeää jakoa katsojiin ja esiintyjiin. Osallistujat tulevat työskentelytilaan toimiakseen yhdessä. Työskentely edellyttää osallistujilta sekä fyysistä että psyykkistä läsnäoloa. Osallistujat reagoivat sekä tunneperäisesti että kognitiivisesti. He osallistuvat toimintaan vuoroin rooleissa ja vuoroin ulkopuolisina tarkkailijoina.” Toimimalla välillä kuvitteellisissa tilanteissa ja rooleissa saadaan luotua symbolinen taso, jossa syntyvät toiminnan merkitykset. Näitä reflektoidaan omana itsenä luoden uutta tietoa ja osaamista.

Opettaminen ei ole näyttelemistä, joskin se on koko ajan sidoksissa esillä olemiseen. Opettaja toimii professionaalisessa opettajaroolissa, joka ei välttämättä ole yhtenevä hänen yksityisen persoonansa kanssa. Uuden oppimiskäsityksen mukaan opettajan professionaalinen rooli on johtaa ja ohjata oppilaiden työskentelyä. Näissä vuorovaikutus-tilanteissa opettaja käyttää vahvistettuja muotoja sekä puhutusta että sanattomasta ilmaisusta 1) ollakseen innostava roolimalli, 2) ollakseen joustava, 3) innostaakseen oppilaita työskentelyyn, 4) luodakseen positiivisen oppimisilmapiirin ja 5) rohkaistakseen oppilaita keksimään omia luovia ratkaisuja. Samaan aikaan opettajan tulee myös luoda positiivista johtajuutta kontrolloidakseen ja ohjatakseen oppimisprosessin etenemistä. Opettajan kokonaisvaltaisella läsnäololla on siis merkittävä rooli oppilas-lähtöisessä opetuksessa.

---

17 Haasteena tyhjätila -hankkeessa on tutkimuksen keinoin pyritty selvittämään niitä tekijöitä, joita draamaa opetustyössään jo käyttävät opettajat (mm. Antikainen 2012, Toivanen, Antikainen & Ruismäki 2012) ja sen käyttöä harjoittelevat opetusharjoittelijat pitävät haasteellisina (mm. Toivanen, Pyykkö Ruismäki 2011, Toivanen, Mikkola & Ruismäki 2012; Toivanen & Pyykkö 2012). Näihin haasteisiin on pyritty löytämään apua tutkimuksella.
18 Esslin, M.; The Theatre Of The Absurd (1980, 72).

Kokemuksia teatteritaiteen käytöstä opettajien vuorovaikutustaitojen kehittämistyössä

”Opettajan kokonaisvaltaisten vuorovaikutustaitojen kehittäminen” -osatutkimushankkeen tavoitteena on teoretisoida kysymystä, voiko opettajaa kouluttaa tiedostamaan ja hyödyntämään omaa kehollisuuttaan opetuksen vuorovaikutustilanteissa. Tämä voisi tapahtua mm. kehittämällä sekä kehotietoisuutta (kontakti itseen) että vuorovaikutustaitoja (kontakti toisiin) draaman, improvisaation ja näyttelijäntyön eri menetelmiä ja teorioita soveltaen? Tutkimushanketta on toteutettu opetuskokeiluna Helsingin yliopistossa opettajakoulutuslaitoksella luokanopettaja-koulutuksessa osana draaman perus- ja sivuaineopintoja lukuvuosina 2013–2016 sekä Espoon kaupungin perusopetuksessa opettajien täydennyskoulutuskokeiluna lukuvuonna 2015–2016. Espoon koulutuskokeilussa on mukana noin sata luokan-, aineen- ja erityisopettajaa ja se on osa Miia Kaasisen kasvatustieteen väitöskirjatyötä.

Kehotietoisuudella tarkoitetaan sitä, että opettaja tulee ylipäätään tietoiseksi kehollisuudestaan (oheisviestinnästään) ja sen merkityksestä vuorovaikutustilanteissa sekä suhteessa ryhmään että tilaan. Opettajan kokonaisvaltaisella läsnäololla ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli opettamisessa. Tutkimusten mukaan vuorovaikutustapahtumasta suuri osa on juuri sanatonta viestintää[19]. Paradoksaalisesti opettajat, kuten ihmiset ylipäätään, eivät juurikaan tiedosta kehollista tilaansa opettaessaan. Opettajan tulisi tiedostaa, että hänen kykynsä olla läsnä ja keholliset viestinsä vaikuttavat siihen, millaista vuorovaikutusta ja millainen oppimisilmapiiri oppitunnille syntyy. Opettajan pitää aineenhallinnan, tunnin rakenteen ja tavoitteiden lisäksi hallita myös kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen taitoja, jotta opetustoiminnan joustava luonne ja kahdensuuntainen vuorovaikutus mahdollistuisivat.

Teatteritaiteellisten menetelmien käyttäminen kokeilu- ja kehittämistoiminnassa on perustunut aikuisen kokemuksellisen oppimisen teoria-ajatteluun[20]. Koulutettavien henkilökohtainen uusi tieto pohjautuu teatteritaiteelliseen toimintaan ja siihen liitettyyn teoriatietoon. Niiden avulla luodaan ”särö” kokemuksia, joihin henkilökohtainen aiempi tieto kietoutuu. Oppimiskokemukset ovat sitä merkityksellisempiä, mitä enemmän ne koskettavat henkilön vakiintuneita käsityksiä. Kokemusten tulisi olla niin vahvoja, että aikuisoppija ei voi keksiä kokemuksilleen toissijaisia selityksiä, vaan hänet on pakotettu näkemään ja omaksumaan kokemuksiin sisältyvä uudistumismahdollisuus. Kehitteillä olevan koulutusohjelman avulla on pyritty saamaan opettajia ja opettajaksi opiskelevia tiedostamaan, että heidän keholliset viestinsä ja läsnäolonsa vaikuttavat siihen, millaista vuorovaikutusta opetuksessa syntyy. Heidän tulisi kyetä viestittämään kokonaisvaltaisesti hyväksyntää ja kannustusta, jotta oppilaat saavat onnistumisen kokemuksia ja tuntevat näin kuuluvansa ryhmään. Ryhmään kuulumisen tunteen ja itseluottamuksen kehittyminen lisäävät oppilaiden sosiaalista

---

19 Guerrero, L. K. & Hecht, M. L. The Nonverbal Communication Reader. Classic and Contemporary Readings. Long Grove: Waveland Press, Inc. (2008).
20 Malinen, A. Towards yhe Essence of Adult Experiental Learning. A reading of the theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. Jyväskylä: SoPhi (2000) ja Opettajuus rakentuu ihmistuntijuudesta ja asiantuntijuudesta. Epistemologinen, eksistentiaalinen ja eettinen vastuu opettajan työssä. Teoksessa P. Sallinen & A. Malinen (toim.) Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura (2002), 63–94.

hyvinvointia ja uskallusta toimia. Näin mahdollistuu uudenlainen oppiminen, luovuus ja jaettu tekijyys opetuksessa ja oppimisessa. Edellä mainittujen tekijöiden on useissa tutkimuksissa todettu olevan erityisen tärkeitä tekijöitä erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden oppimisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta[21].

Opettajankoulutuksen näkökulmasta taiteellis-teoreettinen toiminta on fokusoitunut sekä opettajan pedagogisen osaamiseen (mitä ja miten opetetaan) että henkilökohtaisen oppimiseen (miten luon vuorovaikutusta ja kohtaan ryhmän ja yksittäiset oppilaat) tasoille. Taiteellisiin teatterilähtöisiin menetelmiin rakentuvassa koulutusohjelmassa opetus on jaettu kolmeen taito-osa-alueeseen: tunnetuen, käyttäytymisen hallinnan ja ohjauksellisen tuen taitoihin.[22]

Tunnetuella tarkoitetaan opettajan sensitiivisyyttä eli kykyä luoda positiivista oppimisilmapiiriä, joka perustuu vuorovaikutukseen ja oppilaslähtöisyyteen. Sanatonta ja sanallista vuorovaikutusta, joustavuutta, empatiaa (eli tietoisuutta toisten tunteista) harjoitellaan teatterilähtöisesti naamio-, improvisaatio- ja klovneriatyöskentelyn avulla.

Käyttäytymisen hallinnan taitoja eli opetuksen organisointia

- opetusmenetelmien monimuotoisuus,
- oppilaiden käyttäytymisen ymmärtämistä eli ryhmätekijöiden vaikutusta ryhmän toimintaan
- erilaisuuden ymmärtämistä eli positiivisuutta erilaisia oppijoita kohtaan,
- motivaatio synnyttämistä eli oppilaiden kiinnostuksen suuntaamista opetukseen ja oppimiseen
- opettajan kokonaisvaltaista vuorovaikutusta

Näitä taitoja harjoitellaan draamatyötapojen (erilaiset kuvitteelliset opetustilanteet ja simulaatiot), improvisaation (statukset), naamioiden ja mimiikan keinoin.

Ohjauksellisen tuen taitoja eli palautteen laatua, joustavuutta, luovuutta ja läsnäoloa tuetaan draamatyötapojen, improvisaation ja näyttelijäntyön harjoituksien avulla.

Eri taito-osa-alueiden kehittäminen on osin päällekkäistä. Esimerkiksi improvisaation avulla opitaan sekä tunnetuen (toisten kuuntelemista, ideoiden hyväksymistä sanattomasti ja sanallisesti), käyttäytymisen hallinnan (status ilmaisu, positiivisuus) että ohjauksellisen tuen (joustavuus, luovuus ja läsnäolo) taitoja.

---

21 Lerkkanen, M.-K., & Rasku-Puttonen, H. Vuorovaikutuksen laadun yhteys lasten oppimiseen ja motivaatioon: Alkuportaat-tutkimuksen esiopetusvuoden tuloksia. In A.-L. Välimäki (Ed.) Näkymätön näkyväksi. Varhaiskasvatustutkimuksen kutsuseminaari 2010 kooste. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. Verkkojulkaisu www.stm.fi/julkaisut. 2011:3. 25 - 28. Luettu 1.4. 2016
Rasku-Puttonen, H., Poikkeus, A.-M., & Lerkkanen, M.-K. Koulu vuorovaikutuksellisena oppimisyhteisönä [School as an interactional learning society]. In E. Ropo, H. Silfverberg, & T. Soini-Ikonen (Eds.). Toisensa kohtaavat ainedidaktiikat. Ainedidaktinen symposiumi 13.2.2009 Tampereella [Didactics facing each others. Didactics symbosium in Tampere 13.2.2009, Tampere: Reports from the Department of Teacher Education in Tampere University A 31. (2010.) 301-314.
22 Pianta R., La Paro K. & Hamre B.; Classroom Assessment Scoring System (2008).

Taiteellista toimintaa syvennetään teorian, henkilökohtaisen reflektion ja keskustelun keinoin sekä ottamalla mukaan pedagogiset taidot eli didaktiikka. Koulutusohjelman tavoitteena on tukea opettajia uudenlaisessa opetuksellisessa tekijyyden jakamisessa eli uuden oppimiskäsityksen mukaisen avoimemman ja vuorovaikutteisemman opetustavan omaksumisessa, erityisesti oppilaslähtöisen-, ilmiökeskeisen- ja draamaopetuksen käyttöönottamisessa.

Kehittämishankeen pääpaino on tällä hetkellä taiteellis-teoreettisen koulutusohjelman rakenteen ja työtapojen kehittämisessä. Alustavia tutkimustuloksia, jotka pohjautuvat opettajaopiskelijoilta kerättyihin kyselyihin ja henkilökohtaisiin reflektioihin, voisi kuvata opiskelijoissa ilmenevänä ajattelutapamuutoksena, jossa opetustapahtuman vuorovaikutus ymmärretään aiempaa vahvemmin vuorovaikutussuhteen laatuna. Keskeistä on orientoituminen yksittäisiin oppilaisiin ja ryhmään. Onnistunut vuorovaikutus nähdään aiempaa tavoiteltavampana ja positiivisempana ilmiönä – todellisen oppimisen, uuden tiedon ja tietämisen edellytyksenä. Koulutusohjelman haasteena on saada opiskelijat ymmärtämään, että vaikka vuorovaikutuksellisuutta korostetaan, ei sitä voi pitää yksioikoisen ideaalina päämääränä. On ymmärrettävä myös sen viestinnällinen vaativuus ja siihen liittyvä jännitteisyys. On tärkeää oppia säilyttämään ammatillisuus, jonka avulla voi suojata itseään ja toisia mahdollisissa epävarmuus- ja ristiriitatilanteissa.

Tulevaisuus- ja tulevaisuusvaliokunta näkökulma

Kirjoituksessa on pyritty jäsentämään vuorovaikutus- ja puhetaitojen merkitystä tulevaisuuden näkökulmasta sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen että koulutuksen kehittämisen näkökulmista. Kuten alussa totesin, teknistyvässä ja globalisoituvassa maailmassa ihmiset ovat yhä lähempänä toisiaan ja keskinäisen vuorovaikutuksen merkitys niin arkisessa kuin institutionaalisessa viestinnässä ja vaikuttamisessa korostuu entisestään. Tarvitaan oppimisympäristöjä ja opetusta, joissa näitä taitoja sekä viestimiseen liittyvää etiikkaa ja vastuuta voi oppia ja harjoitella.

Tulevaisuusvaliokunnan näkökulmasta, ja yleensä valiokunta- ja kokoustyöskentelyn näkökulmasta, olen nostanut esiin institutionaaliseen vuorovaikutukseen liittyvän asymmetrisyyden ja jänniteisyyden, joiden avulla olen halunnut tehdä näkyväksi institutionaalisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyviä haasteita ja ristiriitaisuuksia. Ne haastavat kiireen ohella institutionaalista vuorovaikutusta, joka edellyttää myös toisten erilaisuuden ja heidän edustamien erilaisten näkökulmien kohtaamista. Aito dialogiin pyrkiminen on kaikkien läsnäolijoiden osallistumista, vastuuta omasta osallistumisesta ja vastuuta vastata toisille[23].

Taiteellisten menetelmien käyttö valiokuntatyöskentelyssä lienee haasteellista, mutta esittelen lopuksi kaksi työtapaesimerkkiä, joita kumpaakin on helppo toteuttaa myös kokousmuotoisessa istunnossa:

---

23 Värri, V-M.; Hyvä kasvatus - kasvatus hyvään. Dialogisen kasvatuksen filosofinen tarkastelu erityisesti vanhemmuuden näkökulmasta (1997, 66 - 67)

Keskustelevaa työmuotoa, jolla dialogisuutta voidaan edistää, edustaa negatiivisia tunteita ja ajatuksia kanavoiva paritehtävä, jossa kriittisyyttä ja skeptisyyttä käytetään analyyttisyyden voimavarana. Järki ja tunteet eivät ole toistensa vastakohta vaan molempia tarvitaan.[24]. Ryhmä jaetaan pareihin. Parit käyttävät ensimmäiset 2 – 5 minuuttia niin, että puhuvat vain käsiteltävään aiheeseen liittyvistä kielteisistä ajatuksista. Yhtään vastaväitettä ei saa esittää. Kun aika on kulunut, puhutaan vain aiheeseen liittyvistä myönteisistä asioista. Yhtään vastaväitettä ei saa taaskaan esittää. Tehtävän tavoitteena on antaa mahdollisuus purkaa uuden vastaanottamisen tiellä olevia omia ajatuksia ja luoda välitöntä vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välille.

Draamallista lähestymistä edustaa työtapa, jossa asiantuntijoiden kuuntelun tai jonkin muun aineiston pohjalta rakennetaan erilaisten mielikuvien ja roolien näkökulmasta tapahtuvaa tulevaisuusajattelua. Työskentely tapahtuu tarkasteltavaan ilmiöön liittyvien kuviteltujen roolien kautta. Esimerkiksi kysymystä tulevaisuuden koulutustarpeista 2050-luvun Suomessa voitaisiin tarkastella roolien kuten; viranomainen, yrittäjä, työantaja, opettaja, nuori, jne. avulla. Toiminnan tavoitteena on tuottaa eri näkökulmien (roolien) avulla kuvauksia siitä, mikä on tulevaisuudessa mahdollista, mikä on ehdollisesti mahdollista, mikä todennäköistä ja mikä toivottavaa tai kartettavaa. Roolit antavat mahdollisuuden lähestyä ja tarkastella asiaa itselle vieraasta näkökulmasta. Teatterille tyypillisen kaksoisnäkökulmaisuuden (minä ja rooli) on tutkitusti todettu luovan potentiaalisen tilan, jossa on mahdollisuus sekä tarkastella että ymmärtää asioita uudella tavalla[25].

---

24 Jalonen H., Vuolle M. ja Heinonen L.; Negatiiviset tunteet – positiivinen bisnes.(2016).
25 Toivanen T. Lentoon – draama ja teatteri perusopetuksessa. Helsinki – SanomaPro. 2015, 15 -17.

Teatteri yhteiskunnallisen osallisuuden tilana

Teatteri-ilmaisun ohjaaja Kati Sirèn

Lukija saa luvan köhäistä epäilevänä heti alkuunsa - julkinen sektori ja sen rakenteissa vaikuttaminen on yksi missioistani taitelijana. Julkinen sektori on kansalaisvaikuttamisen ja demokratian sekä yhteisen kehittämisen toiminta-alusta, joka on mielestäni alihyödynnetty. Julkinen päätöksenteko koskettaa meitä kaikkia, mutta kosketammeko me julkista koneistoa muuten kuin menoeränä? Taide soluttautuu työssäni rakenteisiin ja pyrkii luomaan vuoropuhelua taideprosessiin osallistuvien välille. Taide mahdollistaa tiedon virtaamisen ja tarjoaa samalla puitteen konventioiden raikkaalle ravistelulle. Taide luo vastuksia itsestäänselvyyksille ja tarjoaa eväitä toisinajattelulle. Taiteilijan paikka kansalaisten ja julkisen sektorin asiantuntijoiden välisenä törmäyttäjänä ja vuoropuheluttajana tuottaa uusia avauksia rakenteiden kehittämiselle sekä kansalais- ja asiantuntijatiedon ristiinpölytykselle.

Tässä artikkelissa avaan osin poleemisestikin kokemuksiani siitä, miksi ja miten julkinen sektori voi hyödyntää teatterintekijää kansalaistiedon ja -taidon kerääjänä, vahvistajana ja kehittäjänä. Vajaan kymmenen vuoden aikana olen ollut toteuttamassa julkisella sektorilla useita erilaisia projekteja, joissa niin sanotut tavalliset kansalaiset, erityisryhmät ja virkamiehet ovat kohdanneet yhteisen toiminnan äärellä. Projektien lähtöimpulssi on vaihdellut taiteellisesta tutkivaan tai kehittävään. Artikkelissa esittelemäni hankkeet ovat tapahtuneet sosiaali- ja nuorisotyön sekä koulutoimen palvelualoilla Valkeakoskella, Etelä-Pirkanmaalla. Rahoitus taiteellisiin interventioihin on tullut sekä julkiselta sektorilta että erilaisista taiteen apurahoituskanavista.

Taideaktivismia

Perinteinen demokratia-ajattelu perustuu suhteellisen rajattuun mielikuvaan kansalaisen osallisuudesta ja osallistumisesta. Yhteiskunnan rakennemuutokset ovat tiivistäneet näkyväksi tarpeen konkreettisesta vuoropuhelusta kansalaisten ja yhteiskunnan välillä.

Kansalaisen arjessa voi olla vaikea hahmottaa politiikan teon ja arjessa tapahtuvan konkreettisen kehittämisen yhteyttä. Äänestäminen ei välttämättä tuota kaikille tuntumaa siitä, että oma ääni ja asia tulevat kuulluksi.

Vaikka osallisuus on viime vuosina noussut sosiaali-, yhteiskunta- ja kulttuuripolitiikan ideaaliksi ja päämääräksi [26], etenkin kuntatasolla on yhä näkyvissä pelkoa ja uskomuksia siitä, että mikäli päätöksentekoprosesseja avataan kansalaisten vaikutukselle, asiat monimutkaistuvat, hidastuvat ja jopa seisahtuvat. Rajattoman tiedonkulun maailmassa saatamme kirkkaasti havaita, että siellä missä julkinen sektori poteroituu tai pyrkii liikaan kontrolliin,

26 Jäppinen (2011: 97-98, 145-150); Pyykkönen (2015: 127-128); Virolainen (2015: 28-30)

siellä kansalaisaktivismi viriää. Tästä esimerkkinä kunta- ja kansalaisaloitteet kuten kansalaisaloite tasa-arvoisesta avioliittolaista sekä sosiaalisen median lukuisat kampanjat, joista mainittakoon Metsähallituksen yhtiöittämistä vastustanut adressi. Näiden rinnalla kansalaisten aktiivisuutta voi yllyttää vaikuttamisen areenoilla, joissa taide tarjoaa avoimen vuoropuhelun ja kehittämisen välineitä ja joista taide itsessään hyötyy kiinnostavina ja yllättävinä sisältöinä.

Osallisuus nähdään tyypillisesti kansalaisten ohjattuna aktivoimisena ja syrjäytymisen ehkäisyn välineenä, millä on potentiaaliset taloudelliset vaikutukset. Tällä hetkellä soveltavan taiteen kentällä trendi-ilmiönä näkyvä hyvinvointitaide on käsitteenä paketoitu kuvaamaan tätä intressiä. Vähemmälle huomiolle on jäänyt ajatus osallistuvasta kansalaisesta yhteiskunnan kehittäjänä. Jälkimmäisen ajattelumallin mukaisesti kansalainen on resurssi, jota osallistaminen vahvistaa. Tämän ajattelun mukaisesti osallistamiseen liittyy myös mahdollisuus jakaa valtaa kansalaiselle.

Paljon on toki tekeillä. Esimerkiksi kaupunkilaisten osallisuutta oman asuinpiirinsä kehittämisessä on viime vuosina pyritty lisäämään etenkin maamme suurimmissa kaupungeissa. Uudistuneen kuntalain velvoittamalla tavalla on käynnissä toimivia kokeiluja kuten virkamiesten tapaamiset asukasilloissa sekä erilaiset some-vaikuttamisen alustat. Olennaista on, miten mallit tavoittavat heidät, jotka eivät usko rakenteisiin, eivätkä osaa toimia niitä hyödyntäen ja niiden ehdoilla. Kaikkien osallisuus on tärkeää, mutta usein aktiivisimmat ja äänekkäimmät eivät ole niitä joiden kokemustietoa yhteiskunta eniten tarvitsisi[27]. Julkisen sektorin tehtäväksi on vakiintunut paitsi tasa-arvon mahdollistaminen niin etenkin ja yhä useammin kaikkein heikoimmista huolehtiminen.

Taiteen tekijänä olen julkisella sektorilla toimiessani pyrkinyt sellaisille rajapinnoille, joissa maan hiljaiset tulevat kuulluksi ja saattanut heidät vuoropuheluun rakenteen ja siinä toimivien asiantuntijatahojen kanssa. Maan hiljaisella tarkoitan tässä esimerkiksi erityisnuoria ja heidän perheitään, päihde- ja mielenterveysongelmaisia, pitkäaikaistyöttömiä ja vastaavasti näiden ryhmien parissa puurtavia julkisen sektorin työntekijöitä. Myös taidekonteksteissa työskennellessäni tekemisen perustana ovat ajankohtaiset yhteiskunnalliset aiheet ja tutkiva työtapa, mistä yleisöt ja yhteisöt pääsevät aktiivisesti osallisiksi.

Taiteesta kehittämiseen ja takaisin

Aikamme huutomerkkeihin kuuluu huoli yhä kasvavasta joukosta yhteiskunnasta eristäytyvistä nuorista aikuisista. Vuonna 2009 käynnistin Valkeakosken kaupunginteatterin johtajana edelleen eri muodoissa jatkuvan taide- ja kehittämisprojektien sarjan, jonka keskiössä ovat olleet erityisnuorisotyön tahot oppilaitoksissa ja työpajoilla. Seitsemän vuoden aikana on syntynyt neljä laajaa teatteri- ja monitaideprojektia, joihin on osallistunut useita kymmeniä nuoria sekä heidän kanssaan työskenteleviä ammattilaisia. Lisäksi mukana on ollut eri taiteenalojen ammattilaisia vahvistamassa ja monipuolistamassa korkean profiilin osaamista. Projektit ovat olleet kestoltaan puolesta vuodesta koko vuoden mittaisiin pro-

27 Suoranta & Ryynänen (2015: 31)

sesseihin, joiden kaikkien päätepisteenä on ollut taiteellinen ulostulo: teatteriesitys, monitaiteinen valokuvanäyttely tai videoteos. Etenkin teatteriesitys sisältää vahvan ajatuksen ei vain osallistumisesta ja oman ilmaisun rajojen hahmottamisesta vaan erityisesti eteenpäin sysäävän oletuksen kyvystä kantaa vastuuta ja toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa.

Taideprojektit eivät ole kohdentuneet ainoastaan nuoriin vaan olennaista näille hankkeille on ollut erityisnuorisotyön ammattihenkilökunnan sitoutuminen taiteelliseen prosessiin tasavertaisesti nuorten rinnalla. Ammattihenkilökunnan mukaan ottaminen on osa työtapaani silloinkin, kun taiteellinen prosessi itsessään on suunnattu asiakkaille, oltiinpa sitten päihde- tai mielenterveysyksikössä tai vaikkapa vanhusten parissa. Taideprosessit vaativat itsensä altistamista, mikä syventää osallistujien välistä luottamusta, tiedonkulkua ja jakamista. Kohtaaminen asiakkaan kanssa taiteen äärellä on tasapuolista, purkaa arvorakenteita ja vahvistaa merkittävästi ryhmäkoheesiota sekä yksikön kehittymisen päämääriä. Näin henkilökunnan sitoutuminen ropisee suoraan yksikön laariin.

Pajatoiminnan rakenteellinen kehittämisprojekti käynnistyi loppuvuodesta 2012 Valkeakoskella. Pajatoiminnassa oli jo jonkin aikaa ilmennyt ratkaisemattomia organisatorisia ongelmia, toiminnan vakiintumisen liittyviä resurssikysymyksiä sekä vastuun, viestinnän ja tiedonkulun haasteita. Taiteen ja toiminnallisten menetelmien avulla luotsasin kehittämisprosessia, jossa pyrkimyksenä oli löytää keinoja vakiinnuttaa työpajatoiminta ja lisätä verkosto-osapuolten välistä yhteistyötä. Monialaisessa kehittämisprosessissa olivat mukana Valkeakosken kaupungin nuorisotoimi, kasvatus- ja opetustoimi, sosiaalitoimi, työllistämispalvelut ja mielenterveyskeskus sekä lisäksi Työvoiman palvelukeskus ja Valkeakosken seudun ammatillinen koulutuskuntayhtymä. Kehittämisprosessin saldona rakentui ehdotus, joka myöhemmän jalostuksen jälkeen vakiinnutti pajatoiminnan osaksi alueen nuorille suunnattua palveluverkostoa.

Yhteisölliselle taiteelle on luonteenomaista reagoida eri suunnista tuleviin impulsseihin ja tutkia ilmiöitä niiden takana. Tutkimus yhteisöllisessä taiteessa ja sen taustalla on yhtä aikaa käytännöllistä ja vaistonvaraista. Se tarkastelee, rinnastaa ja kärjistää faktatietoa suhteessa kokemukselliseen ja elämykselliseen tietoon. Yhteisöteatterin ammattilaisryhmä, helsinkiläinen osuuskunta DraamaRäätälit, lähti syventämään edellisten taideprojektien tuloksena syntynyttä vuoropuhelua. Joukko pajanuoria otettiin vuonna 2013 mukaan teatterin ammattilaistuotantoon, jonka aiheena oli nuorten syrjäytyminen. Vuoden kuluttua tästä syntyi forumteatteriesitys Häränsilmä-matka pimeään, jonka käsikirjoituksen kokemusasiantuntijoina ja sisällönvirittäjinä toimivat nuoret. Nuoret osallistuivat lisäksi näyttämöteoksen videolavastuksen toteutukseen ammattikuvaajan ja –ohjaajan luotsaamana. DraamaRäätälit on kiertänyt esityksellään parin vuoden ajan lukuisissa nuorisoalan ammattilaistapahtumissa ja -seminaareissa, joissa nuorten hauraat ja ravistelevat kokemukset ovat siirtyneet ammattiteatteriesityksen kautta eri alojen asiantuntijoiden kanssa käydyn vuoropuhelun välineeksi. Forumteatteri menetelmänä on tarjonnut väkevän kohtaamispinnan vaikean teeman käsittelyyn ja lisännyt ymmärrystä nuorten kokemusmaailmasta perinteisten tilastofaktojen ohi. Interaktiivinen teatteri toimii myös havainnollisena ja konkreettisena ammatillisen kehittämisen välineenä. Katsojat muuttuvat esitysaktissa aktiivisiksi osallistujiksi fiktion toimiessa arjen ja työelämän teatterillisena tutkimusalustana.

Suoraa toimintaa

Valkeakosken kaupungin hallintokeskuksen luotsaamassa Hyvinvointia perheille (HyPe) -hankkeessa syntyi vuonna 2013 idea peruskouluikäisten lasten vanhemmille kohdennettavasta tukiryhmästä. Erityistä tukea tarvitsevien oppilaiden vanhemmat kutsuttiin mukaan ryhmään, jonka tavoitteena oli tutkia taiteen ja toiminnallisten menetelmien keinoin kokemuksia vanhemmuudesta, kasvatuksesta sekä palveluverkoston toimivuudesta.

Poikkeukselliseksi vanhempaintiimin teki moniammatillinen työntekijäjoukko, johon kuuluivat lastensuojelun sosiaaliohjaaja, vammaispalveluiden palvelupäällikkö, erityisopetuksen koordinaattori sekä sosiaalijohtaja. Ammattilaiset asettuivat mukaan vanhempaintiimin toimintaan tasavertaisina osallistujina. Tämä tarjosi vanhemmille mahdollisuuden matalankynnyksen kohtaamiselle asiantuntijoiden kanssa ja samalla luontevan ja välittömän mahdollisuuden tiedon virtaamiselle sekä perheisiin että rakenteisiin. Taidemenetelmien avulla ryhmästä rakentui nopeasti tasavertainen ja turvallinen ympäristö jakaa hyvinkin herkkiä kokemuksia vanhemmuudesta. Ammattilaisten läsnäolo mahdollisti myös nopean avun yllättävissä ja haastavissa perhetilanteissa. Työskentelyssä syntyi tärkeää tietoa viranomaistyön toimivuudesta, rakenteiden virallisten tavoitteiden ja käytännön kokemusten välisestä suhteesta. Kun koulun toimintaan liittyvät kysymykset alkoivat poreilla vanhempaintiimissä voimakkaasti, prosessiin kutsuttiin mukaan koulun rehtori ja avustavaa henkilökuntaa. Kysymykset otettiin yhteiseen myllytykseen, jonka jälkeen käsittely jatkui koulun omilla kehittämisfoorumeilla.

Vanhempaintiimitoiminta tuotti kiistattoman positiivisia kokemuksia viranomaisten ja perheiden välisestä yhteistyöstä sekä taiteen tehosta impulsoivana työkaluna. Toiminta jatkuu edelleen ja tavoitteena on laajentaa sitä perhetyön eri alueille. Moniammatillisen työntekijäjoukon sitoutuminen prosessiin ei valitettavasti aina ole mahdollista, vaikkakin se olisi tehokasta ja tarjoaisi oikopolun kehittämiselle.

Vapaan kohtaamisen tila

Taiteen avaukset yhteiskunnallisissa konteksteissa tarvitsevat esimerkkejä ja jaettua kokemusta, jotta tilaajataho, julkinen sektori, saisi konkreettista ymmärrystä toiminnan mahdollisuuksista. Taiteen hyödyntäminen julkisen sektorin kehittämistyössä muokkaa ajattelua tiedon ja tietämisen sijainnista. Näkymättömän asiantuntijatiedon rinnalle olisi lähitulevaisuudessa tuotava rohkeasti kokemusasiantuntijoiden tietoa yhteiskunnan kehittämiseksi. Taiteen keinoin tämä voi tapahtua yhteisissä kohtaamisissa, toiminnan ja osallisuuden kautta. Tämä tarkoittaa asettumista kontaktiin ja kuulolle sekä yhdessä tekemistä, jonka ytimessä on luottamus kansalaisten omaan kykyyn käyttää järkeään ja haluun vaikuttaa yhteisiin asioihin.[28] Taide voi toimia kriittisen tietoisuuden herättelijänä ja kannustajana osallisuuteen. Tasavertainen ja luova prosessi yhteisöä koskettavista teemoista vah-

28 Suoranta & Ryynänen (2015: 28)

vistaa kokemukseni mukaan yhteisön jäsenten itsetuntoa ja itsetuntemusta sekä kokemusta oman elämänsä subjektina olemisesta, kyvystä vaikuttaa ja olla keskeinen osa systeemiä tai yhteiskuntaa.

Kohtaaminen vaatii rohkeutta järjestelmän ja rakenteen edustajilta ja asiantuntijoilta, mutta riskinotto kannattaa. Kohtaamisissa virtaa ymmärrys rakenteiden toimivuudesta molempiin suuntiin ja syntyy uutta tietoa rakenteiden käyttäjäkokemuksesta sekä asiantuntijoiden että asiakkaiden näkökulmasta. Arjen ääni auttaa asiantuntijaa havaitsemaan järjestelmän toimivuutta, sen hauraita kohtia ja aukkoja. Systeemi puolestaan saa kasvot ja avautuu kansalaiselle mahdollisuutena osallistua ja ottaa kantaa.

Teatterintekijänä olen kyselijä ja ihmettelijä. Taiteen tekemisen lähtökohta paikantuu usein provokaation ja avoimen ihmettelyn jännitteiselle akselille. Muiden asiantuntijoiden asemasta poiketen taiteentekijällä on lupa olla tietämättä ja lupa altistaa prosessi avoimille kysymyksille ja tilanteessa syntyvän tietoisuuden ihmettelylle. Tämä mahdollistaa uuden yhteisen ja henkilökohtaisen tiedon syntymisen ja ennen kaikkea vahvan kokemuksen nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta ilman ennakkokäsityksiä, määrittelyä tai holhoavuutta. Myös taide kehittyy kohtaamisten avulla sattumista, jotka syntyvät arjen ja mielikuvituksen risteyskohdissa. Ihmisten kokemukset tuovat yhteiskunnallisen resonanssin lisäksi taiteeseen syvyyttä ja kuvia, jotka yllättävät.

Lähteet:

Jäppinen, Tuula (2011). Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto

Pyykkönen, Miikka toim. (2015). Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja 2015. Kulttuuripolitiikan tutkimuksen seura r.y.

Suoranta, Juha & Ryynänen, Sanna (2014). Taisteleva tutkimus. Helsinki: Into Kustannus Oy

Virolainen, Jutta (2015). Kulttuuriosallistumisen muuttuvat merkitykset. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cuporen verkkojulkaisuja 26

Työyhteisöteatteri ja taitovalmennukset – kaksi tapaa tukea työssä ja työn kehittymistä

KT Satu-Mari Jansson

Avaan artikkelissa kaksi tapaa tukea työelämän kehittymistä: 1) työyhteisöteatterissa[29] tapahtuvan aiheen käsittelyn tarinan, esityksen ja roolihenkilöiden avulla sekä 2) taitovalmennukset, joilla tuetaan yksilöllistä ja ammatillista kasvua niin teatterillisten työpajojen kuin sparrauksen muodossa. Taitovalmennuksilla tarkoitan sellaisia valmennusmuotoja, joissa taiteen alan osaajat ja draamapedagogit valmentavat muun alan ammattilaisia ottamaan teatterin tekemiseen perustuvia osaamisia (esim. esiintyminen) käyttöön omassa työssään (ks. esimerkki: Jansson 2015c). Työyhteisöteatteri on puolestaan kehittämismenetelmä, jossa yhdistyvät tutkimus, työyhteisön kehittäminen, teatteri ja draama (ks. esimerkki: Jansson 2014a; 2014c; 2013). Työyhteisöteatteri perustuu sekä Helsingin yliopistossa kehitetyn kehittävän työntutkimuksen kehittämismalleihin että Augusto Boalin forum-teatterin metodiin. Teatterin ja draaman keskeisenä tehtävänä on havainnollistaa vuorovaikutustilanteita. Menetelmässä työyhteisövalmentaja kerää tutkimusaineistoa käsiteltävästä aiheesta. Hänen johdollaan luodaan teatteriesitys tutkimuksen tuloksista. Työyhteisöteatteri mahdollistaa esimerkiksi organisaation muutoksen käsittelyn tarinana ja näytteljöiden esittämät roolihenkilöt havainnollistavat siinä muutokseen liittyviä ristiriitoja: Mitä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu kun työtapoja kehitetään ja jos osa henkilöstöstä haluaakin edelleen toimia niin kuin ennen. Työyhteisöteatterin menetelmillä päästään näin työstämään ja harjoittelemaan vaikeita tilanteita. Teatteri ja draama tulevat iholle. Asioita on tällaisella työskentelymuodolla tehokasta havainnollistaa ja kehittää.

Tuon esiin tutkimuksen tuloksia teatterin ja draaman käytöstä työelämän toimintaympäristöissä. Tavoitteena on esitellä, millaista hyötyä ja arvoa teatterin ja draaman keinojen tiedetään tutkimusten valossa tuottavan. Esittelen tarkemmin työyhteisöteatterin toteutustapaa ja yleisiä periaatteita sekä konkretisoin työyhteisöteatterin ja taitovalmennusten sovellusmahdollisuuksia konkreettisten tapausesimerkkien avulla. Nämä sovellusmahdollisuudet on otsikoitu 1) esimies- ja esiintymistaitojen valmennus, 2) tosielämän teatteri elää organisaation muutoksen mukana, 3) toiminnan reflektointia ja kehittämistä esitystä katsomalla ja muuttamalla sekä 4) koulutussisältöjen havainnollistaminen esityksellä. Sovellusmahdollisuuksien konkretisoimiseksi on case-esimerkkeihin koottu asiakasorganisaatioita niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta. Käyn lopuksi ideatasolla läpi sitä, mitä annettavaa työyhteisöteatterilla ja taitovalmennuksella voisi olla eduskunnan ja tulevaisuusvaliokunnan työlle.

29 Työyhteisöteatteria on kehitetty vuodesta 2008 saakka ja siitä on julkaistu useita artikkeleja ja yksi väitöskirjatutkimus (Jansson 2015).

Työyhteisöteatterin ja taitovalmennuksen tutkitut hyödyt ja mahdollisuudet

Työelämän digitalisaation ja automatisaation myötä inhimillisesti tuotettava suoritus on noussut ja nousemassa yhä suurempaan arvoon. Ihmis- ja tunnetaidoilla tulee olemaan yhä merkittävämpi rooli niin asiakkuuksien kuin henkilöstön johtamisessa. Suomalaisilta vaaditaan täten taitavaa ja persoonallista ulosantia sekä tehokkaita, positiivisia tunnekokemuksia tuottavia vuorovaikutustaitoja. Liike-elämässä menestytään oman persoonan esilletuomisella sekä vaikuttamalla muihin oman persoonan kautta. Persoonallisuudella ja aitoudella saadaan ihmiset sitoutumaan ideoihin ja palveluihin. Työntekijöiden ja organisaatioiden menestystekijöiksi nousevat esiintyminen, vuorovaikuttaminen ja yhteistyötaidot sekä muutosten läpivienti ja henkilöstön osallistaminen.

Tutkimustulokset osoittavat, että ihmisillä on tapana tulkita positiivisten ihmisten kanssa käydyt tilanteet positiivisemmiksi ja positiivisten ihmisten puolestaan tulkitaan olevan motivoituneempia (ks. Lindblom-Ylänne, Hailikari & Postareff 2015). Positiivisilla tunnekokemuksilla vuorovaikutustilanteista on täten merkitystä.

Työelämän kehittämisen haasteiden edessä organisaatiot tarvitsevat kuitenkin nykyisiä metodeja laaja-alaisempia menetelmiä voidakseen vastata haasteisiin, joita työnteon muuttuminen tuo mukanaan (Jansson 2015a; 2015b; 2015c). Vaikuttaakseen ihmistaitoihin ja tunteisiin, asiasisällön käsittelyn ohella, uuden ajan valmennuksissa ja kehittämistyössä tarvitaan myös toiminnallisuuteen perustuvia oppimismuotoja. Teatteri ja draama ovat työn oppimismuotoja, joihin osallistujat ottavat osaa kokonaisvaltaisesti käyttäen kehoaan, mieltään, tunteitaan ja motiivejaan (ks. Jansson 2015a; 2015b; 2015c; Jansson, Westerlund & Siljamäki 2016). Teatteri ja draama voidaan nähdä yhtenä työtapojen muutoksia toteuttavana oppimismuotona ja työelämän kehittymisen menestystekijänä (Jansson 2015a; 2015b; 2016c).

Viime vuosina teatterin ja draaman käyttö työn, liike-elämän, johtamisen ja asiakaspalvelutaitojen kehittämisessä sekä valmennuksessa on yleistynyt (Jansson 2015a; Rantala & Jansson 2013; Rantala & Korhonen 2012). Työelämän kehittämisestä draaman ja teatterin keinoin on saatu niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin hyviä tuloksia, ja lisäksi on osoitettu taiteen arvo liiketoiminnan kehittämisessä (Adler 2006; Berthoin Antal 2011; Berhoin Antal & Strauß 2013; Darsø 2004; 2005; Heinius & Lehikoinen 2013; Jansson 2015a; 2015b; 2015c; 2014b; Korhonen 2012; 2011; Niemi 2012; Pässilä 2012). Professori Giovanni Schiuma johtaa tutkimusryhmää, joka tutkii taiteita liiketoiminnan ja henkilöstön johtamisessa. Hän toteaa, että taiteilla voidaan ratkoa johtamisen haasteita ja tukea liiketoiminnallisia tavoitteita. Taiteet voivat muokata organisaatioiden menestystä ja tuoda arvoa liiketoiminnan ja yrityksen johtamiseen (Schiuma 2011). Taiteen eri malleilla ja muodoilla voidaan esimerkiksi tukea yrityksen liiketoiminnan, palvelutoiminnan ja henkilöstön kehittämistä. Taiteita voidaan käyttää oppimisen alustana (Schiuma, 2011; Jansson 2015a; 2015b).

Organisaatioissa taiteen kohteena voivat olla henkilöstö, infrastruktuuri sekä materiaaliset ja immateriaaliset osatekijät. Teatterin ja draaman keinoin opitaan esteettisten kokemusten kautta. Esteettiset kokemukset koskettavat, sytyttävät ja tuottavat tunteita ja energiaa sekä vaikuttavat samalla kognitiiviseen ajatteluun. Ihmisten tunteiden ja kognitiivisen ajat-

telun yhdistäminen teatterin ja draaman oppimiskokemuksissa johtaa parhaassa tapauksessa kokeiluun, uudenlaiseen ymmärryksen saamiseen ja mielikuvituksen hyödyntämiseen. Teatterin ja draaman avulla voidaan näin kehittää tietoisuutta ja itsetietoisuutta. Teatterissa ja draamassa ihmisen psyyke nähdään jakamattomana ja tunteiden ja ajattelun koetaan olevan kiinteässä yhteydessä toisiinsa.

Teatteri ja draama tuottavat esteettisiä kokemuksia, joita voidaan kokea joko aktiivisen tekemisen muodossa tai vain katsomalla. Schiuma (2011) nimittää näitä ”hands-on”- ja ”hands-off”-osallistumiseksi. Aktiivisessa tekemisessä (hands-on) ihmiset osallistuvat suorasti ja fyysisesti taidekokemukseen. Esimerkkinä tästä on osallistuminen esitykseen. Osallistuminen katsojana (hands-off) taas on kokemuksena erilainen, sillä katsoja tarkkailee ja havainnoi näkemäänsä. Molemmat tavat aktivoivat oppimismekanismeja. Parhaassa tapauksessa taiteelliseen luomiseen osallistuminen voi tuottaa taidekokemuksen, joka käynnistää sisäisen muutoksen ja avaa uudenlaisen tietoisuuden ja koskettaa ihmistä syvältä.

Monille organisaatioille tilanne muutoksen äärellä on tuttu: johto ja eri henkilöstöryhmät tarkastelevat organisaation toimintaa ja strategiaa eri tavoin. Toiminnan kehittämisessä tulisi tästä syystä ottaa huomioon ihmisten motiivit ja tunteet. Uutta tietoa syntyy, kun ihmiset tuovat tietonsa, motiivinsa ja tunteensa osaksi yhteistä ongelmanratkaisua. Kehittämisen tarinat havainnollistavat erilaisia näkökulmia. Tarinoilla on erityinen voima muutoksessa. Muutoksen käsittely teatterin ja draaman keinoin helpottuu, kun muutosviestin voi esittää tarinana ja esityksenä. Asioiden konkretisointi tarinalla takaa sen, että käsiteltävästä asiasta tulee helpommin ymmärrettävä ja keskusteltava.

Työn oppimisessa ja kehittämisessä ideoita ja asioita voidaan tuoda esiin esimerkiksi roolihenkilöiden avulla. Työyhteisö koostuu asiantuntijoista, jotka näkevät asiat eri tavoin työn ja työtapojen muuttuessa ja joiden kokemukset ja ideat joutuvat keskenään dialogiin. Teatteri tarjoaa keinot näiden merkitysten ja tuntemusten jakamiseen. Parhaassa tapauksessa eri tietämisen tasot saadaan käsiteltyä yhdessä, kun ne tuodaan näkyvästi esiin. Teatterissa ja draamassa käsiteltävälle aiheelle annetaan muoto joko fyysisesti, visuaalisesti tai kinesteettisesti. Teatterin ja draaman avulla voidaan käsitellä vastalauseita, kritiikkiä, onnistumisia, epäonnistumisia, turhautumista, tavoitteita, työn rutinoitumista, tulevaisuuden skenaarioita tai muutokseen liittyviä tunteita ja ahdistusta. Teatteri tarjoaa keinot eri näkökulmien, osaamisten ja merkitysten jakamiseen.

Työyhteisöteatterin yleinen periaate

Käyn seuraavaksi läpi työyhteisöteatterin perusperiaatteet. Myöhemmin esittelen tarkemmin erilaisia työyhteisöteatterin ja taitovalmennusten konkreettisia sovellustapoja tapausesimerkkeineen.

Työyhteisöteatteri perustuu kokemukselliseen oppimiseen, jossa työn edellyttämää oppimista tuetaan yhdistämällä tunteet, äly ja tieto (Jansson 2015a; 2015b). Taustalla on idea, että taitavaksi ammattiosaajaksi tullaan harjoittelun kautta. Harjoittelua toteutetaan simuloimalla.

Työyhteisöteatteri perustuu hypoteesiin, jonka mukaan tulevaisuutta, strategiaa tai visiota voidaan käsitellä tarinan avulla. Tarinalla voidaan tehdä näkyväksi työntekijöiden, asiakkaiden tai eri ihmisryhmien kokemuksia esim. työssä koetuista ongelmista ja uudenlaisesta orientoitumisesta työhön. Tarinasta tulee tällöin näkyväksi tekemisen keino, jonka avulla voidaan keskustella ja ideoida yhdessä. Teatterin ja draaman oppimismuotojen tuominen työelämän valmennuksiin ja interventioihin voi luoda yhteyden abstraktin toiminnan kehittämisen ja käytännön työn välille.

Työyhteisöteatteri perustuu osittain forum-teatteriin (Jansson 2014a; 2014c; 2013). Forum-teatterissa käsiteltävä aihe tehdään näkyväksi draamallisten kohtausten avulla. Metodi perustuu provokaatioon. Provokaatiota käytetään yleisön tunteiden herättämiseen, jotta yleisö haluaa puuttua kohtausten lopputulokseen sekä esityksen roolihenkilöiden käyttäytymiseen ja reaktioihin. (Boal, 1995; 2006; Schutzman & Cohen-Cruz 1994; Taussig & Schechner 1994.) Forum-teatterin ydinkohtausta kutsutaan antimalliksi. (Schutzman & Cohen-Cruz, 1994, s. 236). Siinä yleisölle näytetään esitys tai kohtaus, jossa päähenkilö (protagonisti) on tekemässä jotakin ja toinen henkilö (antagonisti) vastustaa tätä pyrkimystä. Antimalli esitetään, jotta katsoja-osallistujien tunteet saadaan herätettyä ja heidät saadaan protestoimaan ja muuttamaan tilannetta (Boal, 1995). Esityksen katsomisen jälkeen katsoja-osallistujien kanssa keskustellaan nähdystä, ja yleisölle tarjotaan mahdollisuus muuttaa päähenkilön toimintaa. Näin antimallille syntyy malli (*anti-model* ja *model*). Forum-teatterin tavoitteena on selvittää, miten päähenkilö voisi toimia toisin ja päästä tavoitteeseensa. Esityksen muuttaminen havainnollistaa konkreettisesti, miten erilaisia ratkaisustrategioita ihmisillä on ja miten eri tavoin tilanteita tulkitaan. (Boal, 1995; 2006; Schutzman & Cohen-Cruz 1994; Taussig & Schechner 1994.)

Työyhteisöteatteri suunnitellaan ja räätälöidään kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvaksi tutkimusperustaisen vaiheen avulla. Tutkimusperustainen vaihe sisältää tapauskohtaisesti joko työnohjausta, haastatteluja, havainnointia tai perehtymistä asiakkaan luovuttamaan aineistoon. Tohtoriksi pätevöitynyt aikuiskasvatustieteilijä, työyhteisövalmentaja toteuttaa tämän vaiheen. Tutkimusperustaisen vaiheen tuloksena syntyy ratkaisu, joka voi olla osittain käsikirjoitettava ja improvisoitava teatteriesitys. Työyhteisöteatteri voidaan toteuttaa työpajamaisesti siten, että osallistujat osallistuvat aktiivisesti itse draamatilanteisiin ja taitovalmennukseen. Toinen vaihtoehto on, että osallistujat katsovat esitystä ja keskustelevat siitä. Jälkimmäisessä versiossa tutkimusperustaisen vaiheen tuloksena syntyy fiktiivinen organisaatio tai yhteisö, jonka arkeen ujutetaan samoja perusongelmia kuin mitä on tullut esille tutkimusperustaisen vaiheen aikana. Työyhteisöteatteri muuntuu muutaman hengen ja satojen henkilöiden tilaisuudessa esitettäväksi kokonaisuudeksi. Fiktiiviset kohtaukset puretaan aina työyhteisövalmentajan fasilitoimana ja ohjaamana. Usein osallistujille annetaan mahdollisuus sanoa ”seis” ja muokata tilanteiden kulkua. Tällä tavoin osallistujat voivat pohtia omia työtapoja ja luoda erilaisia ratkaisukeinoja työhönsä.

Asiat ja ideat voidaan esittää työyhteisöteatterissa luokitteluina, roolihenkilönä, tilanteena tai kannanottona tarinassa. Tarinaa voidaan hyödyntää vaihtoehtoisena tapana esittää asioita. Nykyisiä ja uusia työtapoja sekä tekemisen tapoja voidaan havainnollistaa ja testata teatterin keinoin. Roolihenkilöt mahdollistavat vaihtoehtoisten toimintatapojen testaamisen. Asiasisältöjä ei tällöin tarkastella ”ulkoa käsin” kehittäjän (tai tutkijan) johdolla, vaan ”sisältä käsin”, jolloin ne yhdistetään osallistujien reflektion ja tunnekäsittelyn kautta omiin

kokemuksiin. Teatteriin perustuvien interventioiden pyrkimyksenä on luoda esteettinen tila, jossa tapahtuu seuraavaa:

" -- roolihenkilön emootiot tunkeutuvat meihin. Esittämämme moraalinen maailma ottaa meistä vallan. Meitä ohjaavat henkilöhahmot ja teot, joita emme enää kontrolloi; me koemme sijaisemootioita. Emme tunne muiden tunteita, vaan projisoimme omiamme esitykseen. Ohjaamme silloin omia tekojamme, olemme subjekteja."

Tällaisessa ilmiössä Boalin mukaan kuulutaan samanaikaisesti ja kokonaisvaltaisesti kahteen maailmaan, todellisuuden kuvaan ja kuvaan todellisuudesta. Kun esityksessä esitetään eri henkilöhahmojen "todellisuuksia", niistä on helpompi keskustella. Roolihenkilöiden tilannetta muokataan keskustelujen tuloksena. Draama tarjoaa täten konkreettisen paikan testata ja simuloida, tilan "jossitella": mitä tapahtuisi, jos henkilö toimisikin toisin? Näin interventiosta tulee kokemuksellinen ja se mahdollistaa harjoittelun oikeita tilanteita varten.

Taitovalmennuksilla tuetaan asiantuntijoiden asiasisältöjen viestimistä vuorovaikutustilanteissa

Teatteri ja draama tarjoavat oppimismuotoina välineitä työelämän ammattilaisille, jotka kamppailevat työnsä haasteiden ristipaineissa ja haluavat parantaa kehittää osaamistaan. Teatteriesitystä harjoitellessaan, esittäessään ja työkavereidensa kanssa neuvotellessaan näyttelijä oppii itsestään, ilmaisustaan, työyhteisöstään ja elämästä yleensä. Ammattiesiintyjä kehittää täten jatkuvasti perustyökaluaan: omaa tapaa olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja sekä esiintymis- ja viestintätaitojaan. Samalla tavoin muutkin työelämän ammattilaiset voivat oppia teatteriin perustuvissa taitovalmennuksissa. Teatteria ja draamaa voidaan käyttää oppimiskeinoina yhtä lailla karismaan, esiintymisvarmuuteen, läsnäoloon, äänenkäyttöön, ryhmäytymiseen tai työyhteisöön liittyvissä kehittämistilanteissa.

Työelämän huippuosaajien menestymistä voidaan tukea taitovalmennuksilla, joissa teatteriin perustuvilla osaamisilla valmennetaan liike-elämän ammattilaisia. Asiantuntijoilla on usein hallussa monipuolinen asiasisältöön liittyvä osaaminen, mutta parannettavaa löytyy esiintymis- ja vuorovaikutustaidoissa. Mitä paremmin asiantuntija saa kontaktin toisiin ihmisiin ja saa puettua asiansa innostavaan ja ymmärrettävään muotoon, sitä todennäköisempää on, että muut sitoutuvat asiantuntijan ajamaan asiaan. Työssä vaikuttaminen ei täten ole vain asiasisältöjen kanssa työskentelyä, vaan oman karisman ja ulosannin kautta sisällön välittämistä ja jalostamista muiden kanssa vuorovaikutuksessa. Muiden ihmisten lukutaitoja, tunnetaitoja sekä oman viestin ja vuorovaikutuksen muuttamista on hyvä harjoitella ja jalostaa varsinaisten esiintymis- tai esimiestilanteiden ulkopuolella. Hyvä vuorovaikuttaja onkin kuin kameleontti, joka pystyy muokkaamaan omaa vuorovaikutustapaa vastapuolen mukaan ja muuttamaan viestin sävyä ja tyyliä toisen henkilön tarpeiden perusteella. Esimerkiksi taidokas esimies ymmärtää millaisista persoonista hänen tiiminsä koostuu ja pystyy muokkaamaan saman asiasisällön viestintätyyliä tiimiläisten mukaan.

Erilaisia työyhteisöteatterin ja taitovalmennuksen sovellustapoja

Seuraavassa esittelen työyhteisöteatterin erilaisia sovellustapoja tapausesimerkkien avulla.

Esimies- ja esiintymistaitojen valmennus

Theatreworks toteutti *Elintarviketurvallisuusvirasto Eviralle* vuonna 2015 Vuorovaikuttava esimiestyö -valmennuksen ajatuksella, että esimiehet saisivat intensiivistä yksilövalmennusta ryhmässä. Valmennukseen osallistuvien esimiesten kanssa käytiin ratkaisukeskeinen työnohjauskeskustelu. Työnohjauksessa käsiteltiin konkreettisia esimiestilanteita, työn haasteita ja mahdollisia ratkaisukeinoja. Vaikeiden tilanteiden ja oman kehityssuunnitelman lisäksi työnohjauksessa määriteltiin oma kehitystavoite, joka olisi saavutettavissa valmennusohjelman aikana.

Työnohjauskeskustelujen perusteella, luottamuksellisuutta kunnioittaen, työyhteisövalmentaja käsikirjoitti ja valmisti ammattinäyttelijän kanssa joukon erilaisia esimiestilanteita ja alaishahmoja. Esimiehet osallistuivat varsinaisessa työpajassa omien intressiensä perusteella simultointiin eli todentuntuisiin esimies-alaiskeskusteluihin. Työyhteisövalmentaja ohjasi esimiestilanteita. Tilanteita otettiin uusiksi saatujen kommenttien ja palautteiden perusteella. Valmennuksiin osallistuvilta odotettiin, että he pystyisivät löytämään itsestään erilaisia ”versioita”, jotta he voisivat muokata kommunikointiaan vastapuolen mukaan. Esimiehet kokivat saaneensa valmennuksessa uusia keinoja ja välineitä ratkoa haastavia esimiestilanteita.

Suomen parhaaksi työpaikaksi vuosina 2015 ja 2016 äänestetty ohjelmistokehitysyritys *Vincit Oy* tilasi asiantuntijoilleen Theatreworksilta esiintymisvalmennusta. Alkukeskustelujen tuloksena Vincitin asiantuntijoille räätälöitiin yksilöllinen kolmen päivän esiintymisvalmennuspaketti. Jokaisen koulutukseen osallistujan haluttiin varmistuvan omista vahvuuksistaan esiintyjänä ja fasilitoijana sekä jalostavan näitä vahvuuksia. Koulutuksen aikana keskusteltiin avoimesti kunkin osallistujan kehitysalueista ja jokaiselle tarjottiin valmiita työkaluja ja ratkaisuja, jotka toimisivat juuri hänellä. Osa harjoitteista suunniteltiin tietoisesti niin, että asiantuntijat joutuivat liikkumaan aina välillä epämukavuusalueellaan. Menetelminä käytettiin muun muassa teatterista tuttuja harjoitteita, improvisaatiota ja esiintymistä yleisölle. Valmennuksen viimeisessä osiossa käsikirjoitettiin omaan esitykseen huumoria stand upin keinoin. Huumorilla ammattiesiintyjä saa yleisön nopeasti sitoutumaan esityksen aiheeseen ja pystyy keventämään tunnelmaa haluamissaan kohdissa.

Tosielämän teatteri elää organisaation muutoksen mukana

Helsingin kaupunki käynnisti Theatreworksin kanssa alkusyksystä 2015 työhyvinvoinnin ja työyhteisön ketteryyden kehittämishankkeen, jossa kehitettiin työyhteisötaitoja. Lopputuloksena syntyi työyhteisön jakamat pelisäännöt. Kehittämisen kohteeksi valikoitui Helsingin kaupungin elinkeino-osaston sekä tietotekniikka- ja viestintäosaston koko henkilöstö, yhteensä 250 työntekijää. Menetelmäksi otettiin ns. tosielämäperustainen työyhteisöteatteri. Teatterin keinoin esitettiin hankkeen keston (6kk) aikana ”peiliksi” erilaisia organisaa-

tion tilanteita ja muutosta. Organisaation etiketin ja muutoksen haasteita seurattiin menetelmässä kuvitteellisen Kipakkalan kaupungin ja sen henkilöstön avulla. Tavoitteena oli tarkastella oman organisaation haasteita ja ratkaisuja rinnalla kuljetettavan tarinan, esityksen ja vuorovaikutusta kuvaavien kuvitteellisten roolihenkilöiden muodossa. Projektin alussa kahden osaston koko henkilöstölle esitettiin organisaation etikettiin liittyviä haasteita erilaisista vuorovaikutustilanteista eli Kipakkalan työntekijöiden ja esimiesten kohtaamista tilanteista. Kohtausten katsomisen jälkeen osallistujat keskustelivat pienryhmissä, millaisia yhtäläisyyksiä he löysivät oman ja työyhteisön arjen sekä Kipakkalan kaupungin tilanteen välillä.

Työyhteisövalmentaja toteutti myös kaksi draamatyöpajaa, joissa jatkettiin työyhteisötaitojen tarkastelua erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Draamatyöpajoissa ideoitiin ratkaisuja työpajaan osallistuneiden luomiin draamallisiin tilanteisiin. Ryhmän kanssa myös luotiin aihioita työyhteisön hyveistä (pelisäännöistä), eli millaisella arvomaailmalla ja tavoilla henkilöstö haluaisi tehdä keskenään yhteistyötä. Aihioiden jatkokäsittelyyn osallistettiin kahden osaston tiimit näiden omien tiimivetäjien johdolla. Projektin aikana syntyi uusia ja varsin konkreettisia ideoita esimerkiksi kokouskäytäntöjen parantamisesta. Yhtenä tuloksena käynnistettiin kuukauden mittainen jatkokokeilu ”kyllä-kuukausi”, jolla haluttiin tukea uusien ideoiden esittämistä ja jatkojalostamista.

Helsingin kaupungin kahden osaston henkilöstö seurasi projektissa Kipakkalan kaupungin henkilöstön kehittymistä ja osallistui uusien työyhteisön hyveiden luomiseen. Viimeisessä tilaisuudessa Kipakkalan kaupungin tilanteita seurattiin ensin niin kutsutun ”antimallin” (epäonnistuneiden tilanteiden) avulla. Yleisö osallistui aktiivisesti keskusteluihin ja muokkasi roolihenkilöiden toimintaa. Päätarkoituksena oli havainnollistaa miten pienillä eleillä vuorovaikutustilanteita voi ohjata rakentaviin tai täysin päinvastaisiin suuntiin. Tilaisuudessa luovutettiin osallistavalla kehittämisprosessilla luodut työyhteisöteatterin hyveet ”päätä ja sydäntä” koko henkilöstölle ja johdolle.

Toiminnan reflektointia ja kehittämistä esitystä katsomalla ja muuttamalla

Erään ammattikorkeakoulun tulosyksikkö tilasi Theatreworksilta tukea johtoryhmän muutosjohtamisen kehittämiseksi. Opettajien työ oli muutoksessa, sillä ammattikorkeakouluissa haluttiin yhä enenevässä määrin rakentaa ulkopuolisella rahoituksella toimivia TKI-projekteja (tutkimus-, kehitys- ja innovaatioprojekteja). Työn muutos asetti uudenlaisia haasteita kokonaisten koulutusohjelmien suunnittelutyöhön ja opettajien ammatillisen identiteetin uudelleenrakentamiseen. Johtamisen vaateet olivat näin ollen myös muutoksessa.

Työyhteisövalmentaja piti johtoryhmän jäsenille henkilökohtaiset työnohjaustapaamiset. Keskusteluiden tuloksena työyhteisövalmentaja muokkasi toistuvat työn haasteisiin liittyvät teemat eräänlaisiksi kehittämishypoteeseiksi. Hypoteesit toimivat käsikirjoituksen pohjana. Työyhteisövalmentaja rakensi kahden näyttelijän kanssa kuvitteellisen ammattikorkeakoulun, Multipotentian, jonka tilannetta seurattiin kahdessa eri tilaisuudessa, ensin koko henkilöstön voimin ja sen jälkeen johtoryhmän kesken. Kehittämishankkeen tarkoituksena ei ollut esittää ainoastaan työhön liittyviä teatterillisia kohtauksia, vaan saada esityksen avulla osallistujat aktiivisesti kehittämään ratkaisuja työhön ja työtapoihin.

Koulutussisältöjen havainnollistamista esityksellä

HAUS kehittämiskeskus Oy järjestää VN-passi -ohjelmaa (valtioneuvoston perehdytysohjelma) yhteistyössä ministeriöiden kanssa pari kertaa vuodessa ministeriöiden uusille työntekijöille. Tarkoituksena on, että koulutukseen osallistuvat viimeisen puolen vuoden aikana ministeriöihin palkatut uudet työntekijät. Koulutusohjelman avulla pyritään varmistamaan henkilöstön suunnitelmallinen perehdyttäminen ministeriöiden yhteisiin asiakokonaisuuksiin. Koulutusta uudistetaan säännöllisesti ja myös uusia opetuskeinoja otetaan käyttöön aina kun siihen nähdään tarvetta. Ohjelman ensimmäinen päivä oli hyvin luentopainotteinen, jolloin VN-passin ohjausryhmässä päätettiin kokeilla kahden luennon korvaamista pakollisen ennakkotehtävän ja teatterin keinoin, jotka tukisivat toisiaan. Yhteistyö Theatreworksin kanssa käynnistyi ja aiheiksi valikoitui hallintolakiin (hyvä hallinto) ja virkamiehen etiikkaan liittyvät teemat. Valtiovarainministeriö tilasi ensin käsikirjoituksen työstämisvaiheen. Työyhteisövalmentaja ja kaksi näyttelijää veivät käsikirjoitukseen virkamiehen työhön liittyviä epäkohtia, kuten lahjontaa, puolueellisuutta, esimiehen ja asiantuntijan välistä kommunikointia. Käsikirjoitukseen liitettiin myös hyviä asioita, kuten kollegiaalisuutta, innostusta ja intohimoa omaa työtä kohtaan. Käsikirjoituksen hyväksymisen jälkeen käynnistyi harjoitusperiodi, jonka aikana työryhmä kokosi esityksen.

Virkamiehen toimintaa ja etiikkaa on tämän jälkeen käsitelty jo 1,5 vuoden ajan teatterikohtausten avulla. Koulutukseen osallistuneet virkamiehet ovat kohtauksen jälkeen keskustelleet näkemästään ja reflektoineet yhdessä virkamiehen työtä ja sen reunaehtoja ja rajoja yhdessä hallintolain ja virkamiesetiikan asiantuntijoiden kanssa. Ryhmätöiden tulokset on purettu aina yhdessä ja aktiivista keskustelua on riittänyt. Esitys on toimiva osa koulutuskokonaisuutta, sillä osallistujat pohtivat keskusteluissaan miten avoimia ja tasa-arvoisia he oikeasti ovat, miten on sopivaa puhua kollegalle, ja mitä on hyvä perehdytys ja mitä tarkoittaa hyvä hallinto asiakasnäkökulmasta. Keskustelu luo yhteistä ymmärrystä ministeriötasolla toimintapolitiikasta ja työn eettisestä ulottuvuudesta.

Työyhteisöteatterin ja taitovalmennuksen mahdollisuudet eduskunnan ja tulevaisuusvaliokunnan työssä

Työyhteisöteatteri perustuu räätälöitävyyteen, joten ilman eduskunnan tai tulevaisuusvaliokunnan tarpeiden tarkempaa selvitystä ratkaisujen ehdottaminen tapahtuu tässä artikkelissa palveluntarjoajan näkökulmasta. Ensimmäinen asia, mihin esiintymisammattilaisten ja Theatreworksin osaamista ja työyhteisöteatteria voisi hyödyntää, on politiikkojen esiintymis- ja vuorovaikutustaitojen parantaminen. Poliitikot esiintyvät erilaisille yleisöille ja eri medioissa, joten puheen ja retoriikan taidot nousevat erityisen tärkeään asemaan. Äänen- ja kehonkäyttö, läsnäolo ja karisma ovat taitoja, joita ammatikseen esiintyvän tulisi kehittää säännöllisesti. Jokaisen ammattiesiintyjän tulisi olla tietoinen omien esiintymistaitojensa vahvuuksista ja heikkouksista. Valmennuksessa voitaisiin muodostaa joukko noin 20-hengen pienryhmiä, jotka käyvät identtisen, mutta yksilövalmennukseen ryhmässä keskittyvän valmennusohjelman läpi. Kansanedustajat voisivat työstää esiintymis- ja vuorovaikutustaitojaan valmennuksessa olemassa olevien esitystensä pohjalta.

Toinen osa-alue, johon Theatreworksin osaamista voitaisiin hyödyntää, on tulevaisuusvaliokunnan tai eduskunnan määrittelemän aiheen, tulevaisuutta koskevan tiedon tai tutkimuksen (esim. ilmastonmuutos) käsittely, tutkiminen tai yhteiskehittely. Valitusta aiheesta voidaan kerätä aineistoa, kuten haastatteluja, havainnointeja tai asiakirjoihin ja tutkimuksiin perehtymistä. Tutkimuksellisen tiedonkeruun pohjalta voidaan valmistaa tarina esityksen muotoon. Sisältöjä voidaan havainnollistaa esityksellä ja roolihenkilöillä. Esityksen katsominen itsessään ei ole päätarkoitus, vaan enemmänkin keskustelut ja jatkoideat, joita nähdystä, koetusta ja kuullusta poikii. Keskusteluihin voidaan osallistaa sekä tulevaisuusvaliokuntaa että kohde- ja sidosryhmiä, joita käsiteltävä aihe ja tutkimus koskevat. Tavoitteena on, että abstrakti asiasisältö saa konkreettisen muodon ja erilaisten päätösten vaikutuksista päästään keskustelemaan. Samalla tavalla tulevaisuuden abstrakteja ilmiöitä ja niiden muuttamista haluttuun suuntaan voidaan lohkoa, havainnollistaa, kiteyttää ja testata.

Osana työyhteisöteatteria voidaan myös toteuttaa luoviin menetelmiin perustuvia ideointityöpajoja, joissa yhteiskehittelyyn ja ideointiin perustuen tuotetaan konkreettisia ratkaisuja annettuun aiheeseen. Tutkimus olisi näin luonteeltaan osallistavaa ja vaihtoehtoavaruuksia tunnustelevaa.

Lähteet:

Adler, Nancy J. (2006). The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? Academy of Management Learning & Education, 5(4), 486–499.

Berthoin Antal, Ariane (2011). Managing artistic interventions in organisations: a comparative study of programmes in Europe. Gothenburg: TILLT Europe. URL: https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf (luettu 15.3.2014).

Berthoin Antal, Ariane & Strauß, Anke (2013). Artistic interventions. Raportti. URL: http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/ effects_of_artistic_interventions_final_report.pdf (luettu 15.3.2014).

Boal, Augusto (2006). The aesthetics of the oppressed. Translated by Adrian Jackson. London: Routledge.

Boal, Augusto (1995). The rainbow of desire. The Boal method of the theatre and therapy. Translated by Adrian Jackson. London: Routledge.

Brandernburg, von Cecilia (2012). Taiteen hyödyntämisestä hyvinvoinnin edistämisessä. Teoksessa Marja-Liisa Honkasalo ja Hannu Salmi (toim.); Terveyttä kulttuurin ehdoilla. Näkökulmia kulttuuriseen terveystutkimukseen. Turku: Turun yliopisto.

Darsø, Lotte (2005). International opportunities for artful learning. Journal of Business Strategy, Arts-based learning for business, 26(5), 58–61.

Darsø, Lotte (2004). Artful creation – Learning-tales of arts-in-business. Denmark: Samfundslitteratur.

Heinius, Joost & Lehikoinen, Kai (2013). Training Artists for Innovation. Competencies for New Contexts. Helsinki: Taideyliopiston teatterikorkeakoulu.

Jansson, Satu-Mari (2015a). Lectio: Teatteri ja draama työn oppimismuotoina. Aikuiskasvatus, 4.

Jansson, Satu-Mari (2015b). Teatteri ja draama työn oppimismuotoina (Theatre and drama as forms of learning in organisations). Väitöskirja.

Jansson, Satu-Mari (2015c). GlaxoSmithKline – johtoryhmän valmennusta teatterin keinoin. Hankeraportti: Teatterista arvoa esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen. URL: http://theatreworks.fi/wp-content/uploads/2014/02/TheatreWorks-GSK-LuovaJohtaminen-Hankeraportti-4.pdf

Jansson, Satu-Mari (2014a). Building a Workplace Theatre - Forum Theatre and Developmental Work Research as Developmental Resources in Interventions. In Davis, Susan, Ferholt, Beth, Grainger Clemson, Hannah, Jansson, Satu-Mari & Marjanovic-Shane, Ana. Dramatic Interactions in Education: Vygotskian and Socio-Cultural Approaches to Drama, Education and Research. Bloomsbury Publishing.

Jansson, Satu-Mari (2014b). Mittaamattoman arvokasta? Taiteen ja kulttuurin vaikutustutkimuksia ja -metodologioita. Taideyliopisto, Kokos-julkaisusarja 2.

Jansson, Satu-Mari (2014c). Forum-teatterista työyhteisöteatteria. Teoksessa Pekka Korhonen ja Raija Airaksinen (toim.); Hyvä hankaus 2.0. Helsinki: Taideyliopiston Kokos-julkaisusarja 1.

Jansson, Satu-Mari (2013). Muutosjohtajia valmentamassa teatterin keinoin - Oppimisen mahdollisuuksia, edellytyksiä ja vaikutuksia. Teoksessa Pälvi Rantala ja Satu-Mari Jansson (toim.); Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 10. Lapin yliopisto, Rovaniemi 2013.

Jansson, Satu-Mari, Westerlund, Heidi & Siljamäki, Eeva (2016). Taide sosiaalisena oppimismuotona – opiskelijoiden kokemuksia jännittämisestä. Aikuiskasvatus 36 (1), 37-49.

Korhonen, Satu-Mari (2012). Taidelähtöiset interventiot henkilöstön ja organisaation kehittämisessä. Teoksessa Rantala, P. & Korhonen, S-M. (toim.); Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Rovaniemi: Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 61. (julkaistaan verkkojulkaisuna marraskuun 8.11.2012, löytyy mm. osoitteesta www.taikahanke.fi)

Korhonen, Satu-Mari (2011). Draaman puutetta. Taidetekijät liiketoiminnan kentällä. Teoksessa Anu-Liisa Rönkä, Ilkka Kuhanen, Minna Liski, Saara Niemeläinen ja Pälvi Rantala (toim.); Taide käy työssä. Taidelähtöisiä menetelmiä työyhteisöissä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 74.

Lindblom-Ylänne, Sari, Hailikari, Telle & Postareff, Liisa (2014). Oppiminen on monen tekijän summa. Teoksessa Ruuska, H., Löytönen, M. & Rutanen, A. (toim.); Laatua! Oppimateriaalit muuttuvassa tietoympäristössä. Helsinki: Suomen tietokirjailijat ry.

Niemi, Merja (2012). Luova talous työssä – miten työelämää voidaan kehittää taiteiden ja kulttuurin avulla ja päinvastoin: Taide- ja kulttuuritaustaisen osaamisen hyödyntäminen työelämän kehittämisessä. Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Pässilä, Anne (2012). Reflexive model of research-based theatre. Processing innovation at the crossroads of theatre, reflection and practice-based innovation activities. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Rantala, Pälvi & Jansson, Satu-Mari (2013). Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia. Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 10. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Rantala, Pälvi & Korhonen, Satu-Mari (2012). Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 6.

Schiuma, Giovanni (2011). The Value of Arts for Business. Cambride: Cambridge University Press.

Schutzman, Mady & Cohen-Cruz, Jan (1994). Introduction. Teoksessa Mady Schutzman ja Jan Cohen-Cruz (toim.); Playing Boal. Theatre, therapy, activism. London: Routledge.

Taussig, Michael & Schechner, Richard (1994). Boal in Brazil, France and USA. An interview with Augusto Boal. Teoksessa Mady Schutzman ja Jan Cohen- Cruz (toim.); Playing Boal. Theatre, therapy, activism. London: Routledge.

Animaatio kehittämistoiminnassa: kokemuksia Kohtaamisia -hankkeesta

YTM Milla Järvipetäjä

Tässä artikkelissa tarkastelen animaation mahdollisuuksia kehittämistoiminnassa. Taiteen avulla tuotetaan ja kerrotaan tarinoita, jotka ovat oleellisia kehitettävän ilmiön tai organisaation kannalta. Vaikka näyttämötaiteen eri muodot ovat vahvasti osallisina esimerkiksi erilaisten ryhmätoimintojen kehittämisessä, voidaan kaikkia taiteenaloja soveltaa tutkimus- ja kehittämistyössä. Visuaalisten taiteiden keinoin ajatusten, ideoiden ja kuvitelmien jakaminen on usein sekä voimakasta että vaivatonta. Visuaaliset keinot myös virittävät mielikuvitusta tehokkaasti. Esimerkiksi Magenta-hankkeen matkailupalvelujen kehittämisen prosessissa kokeiltiin erilaisia ideointimenetelmiä, ja havaittiin, että visuaalisuutta ja liikettä sisältävät menetelmät tuottivat eniten uudenlaisia ideoita (Koistinen 2013, 65).

Kohtaamisia – Rohkeutta maahanmuuttajien työnhakuun taiteen keinon -hankkeessa kokeiltiin ja kehitettiin taidelähtöisiä menetelmiä osana kehittämistoimintaa. Tämän ja monien varhaisempien Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemian hankkeiden kokemusten kautta havaittiin, että taidelähtöisillä menetelmillä on moninaisia hyötyjä kehittämistoiminnassa. Hyödyt kiteytyvät neljään pääteemaan:

1. Erilaisten kehittämisen prosessien aikana taide luo tasa-arvoisen ja uuden kohtaamispisteen.

2. Visuaaliset menetelmät sallivat turvalliset osallistumisen tavat niille, jotka eivät halua olla esillä.

3. Liikkuvan kuvan avulla voidaan kiteyttää laajoja ja vaikeasti hahmottuvia asiakokonaisuuksia ja jakaa teoksia/näkemyksiä vaivattomasti.

4. Animaation avulla mikä tahansa kuviteltavissa oleva todellisuus voidaan luoda todeksi.

Kohtaamisia – Rohkeutta maahanmuuttajien työnhakuun taiteen keinon -hankkeessa vahvistettiin maahanmuuttajien työnhakuvalmiuksia taiteen avulla. Maahanmuuttajat ja taideopiskelijat työskentelivät yhdessä ja harjoittelivat työnhakua animaation, elokuvan sekä forum- ja dokumenttiteatterin keinoin. Hankkeen tavoitteena oli tunnistaa ja tehdä näkyväksi maahanmuuttajien työnhaun ongelmakohtia sekä antaa rohkeutta työnhakuun. Hankkeeseen osallistui Suomessa 1-2 vuotta asuneita maahanmuuttajanuoria. Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemia toteutti kaksivuotisen hankkeen kotouttamisrahaston avustuksella yhdessä muun muassa Turun kristillisen opiston, TE-toimiston ja Yhdessä-yhdistyksen kanssa.

Kohtaamisia hankkeen aikana taidelähtöiset menetelmät antoivat osallistujille välineitä tunnistaa omaa osaamista sekä lisäsivät itsevarmuutta työnhaussa. Taideprosesseissa havaittiin, että ennakkoluulot karisevat taidetyöpajoissa, sillä taide mahdollistaa kohtaamiset kaikille uusien asioiden edessä: taiteen tekemisen äärellä voidaan ihmetellä yhdessä uusia asioita. On helppo puhua uusista asioista yhdessä, vaikka ympärillä oleva ryhmä tai tilanne olisi uusi - taiteen tekeminen yhdessä luo tarttumapinnan tutustumiseen ja uusien asioiden kehittämiseen. Työpajaohjaaja Annamari Karjalainen (2015, 24) painottaa muistojen, elämänhistorian ja paikallishistorian jakamista sekä tasa-arvoista mahdollisuutta erilaisille ihmisille tulla kuulluksi ja nähdyksi. Taiteen äärellä on myös mahdollista sitoutua uuteen tai tuttuun yhteisöön sekä paikkaan. Taidetyöpajoissa kaikkien ei tarvitse olla taiteen asiantuntijoita eikä edes puhua samaa kieltä, sillä hyvin ohjeistettu prosessi antaa kielen kaltaisia välineitä, ja mahdollistaa yhteisen työskentelyn.

Visuaaliset menetelmät sallivat työpajoihin osallistumisia myös henkilöille, jotka eivät halua tai uskalla olla muutoin esillä. Animaation ja elokuvan avulla voidaan rakentaa ammattitaiteilijoiden ja ei-ammattilaisten yhteistyössä toteutuksia, joissa osallistujat voivat ylittää itsensä ja kasvattaa rohkeuttaan. Animaation ei tarvitse olla sidoksissa ympäröivään fyysiseen todellisuuteen, vaan sen avulla pystytään rakentamaan mikä tahansa kuviteltavissa oleva todellisuus näkyväksi.

Kohtaamisia-hankkeessa käytettiin monipuolisesti erilaisia taidemenetelmiä, ja animaation ja elokuvan lisäksi prosesseissa hyödynnettiin tarinankerronnan sekä dokumentti- ja forumteatterin menetelmiä. Kohtaamisia-hankkeen prosessi sisälsi kokonaisuudessaan vaiheita aina tarinankerronnasta ja haastatteluista aineistojen työstämiseen ja esittämiseen.

Ennen kuin voidaan valmistaa animaatioita tai elokuvia, on jo kerrottu ja kuunneltu osallistujien tarinoita. Tarinoita on työstetty yhdessä elokuvien ja animaatioiden aineistoiksi. Kohtaamisia-hankkeessa hyödynnettiin kuvatulkkausta ja aikakauslehtien kuvamateriaaleja silloin, kun yhteistä kieltä ei ollut. Tarinat syntyivät uusien ja aikaisemmin tehtyjen kuvien avulla. Prosessi sisälsi taiteilijoiden ja maahanmuuttajien yhdessä tekemiä haastatteluja, tarinoiden kertomista ja työpajoja (Hyytinen ja Saarinen 2015, 16-17). Tämä teksti keskittyy tarinoiden esittämiseen ja pohtii, mitä esityksiä tarinoista tai kehittämisen kohteista voisi syntyä.

Animaatiotyöpajat

Animaatiotyöpajat olivat Kohtaamisia-hankkeessa yksi tärkeä väylä nostaa kerrottuja tarinoita esiin. Hyytinen ja Saarinen (2015, 34) painottavat liikkuvan kuvan voimaa ja animaation kykyä ylittää kielirajat. Animaation abstrakti luonne antaa tilaa kuvitella ja rakentaa halutunlainen tarina. Animaatio myös etäännyttää tarinan kertojastaan, mikä on eduksi erityisesti kipeiden, omakohtaisten tarinoiden yhteydessä. Tarinan kertoja tunnistaa oman tarinansa, mutta hänen ei tarvitse esittää tai kertoa sitä itse yleisön edessä. Lisäksi symbolisten elementtien käyttö etäännyttää tarinan kertojasta.

Animaatio tarkoittaa elävöittämistä, ja animaatioelokuva koostuu lukuisista yhteen liitetyistä pysähtyneistä kuvista. Kohtaamisia-hankkeessa tehtiin piirros- ja piksillaatioanimointeja. Piirrosanimaatiossa tekijä tai tekijäryhmä piirsi lyhyitä animaatioelokuvia

työpajoissa kerrottujen tarinoiden pohjalta. Esimerkiksi ”Espresso Doppio”[30] perustuu aikaisemmassa työpajassa tuotettuun tarinaan erilaisuudesta, ennakkoluuloista ja hyväksymisestä.

Kuva: Doppio animaation on ohjannut ja käsikirjoittanut Turun ammattikorkeakoulun animaatio-opiskelija Mika Koskinen. Käsikirjoitus on työstetty Kohtaamisia-hankkeen tarinatyöpajoissa.
Linkki: Linkki: https://www.youtube.com/watch?v=ygHmuNHfr0A

Kohtaamisia-hankkeen piksillaatio-animaatioden tekemiseen osallistui laaja työryhmä animaation opiskelijoita ja maahanmuuttajia. Piksillaatio-tekniikassa oikeat ihmiset ovat animaation ”nukkeja”, ja ihmisiä liikutetaan kameran edessä. Piksillaation avulla voidaan luoda epätodellista ja koomistakin liikettä ja sijoittaa ihmisiä mielikuvituksellisiin paikkoihin. Lyhyitä piksillaatio-animaatioita voidaan toteuttaa esimerkiksi muutaman tunnin kestoisissa työpajoissa.

30 Espresso Doppio animaation on ohjannut ja käsikirjoittanut animaatio-opiskelija Mika Koskinen. Käsikirjoitus on työstetty Kohtaamisia-hankkeen tarinatyöpajoissa.

Kuva: Kohtaamisia – Rohkeutta maahanmuuttajien työnhakuun taiteen keinoin -hankkeessa toteutettu piksillaatioanimaatio Fighting for work.

Linkki: https://www.youtube.com/watch?v=iHZ18zCGICw

Kohtaamisia-hankkeen kautta on mahdollista todeta, että taidelähtöiset prosessit ja erityisesti piksillaatioanimaatiotyöpajat synnyttävät uusia oivalluksia ja luovuus saattaa viedä mennessään. Hyytinen ja Saarinen (2015, 42) selvittävät, että työryhmät päätyivät hyödyntämään luovasti kuvien ja piksillaation mahdollisuuksia. Siinä missä alun perin ajateltiin toteuttaa tietoiskuja työnhakuun, luotiinkin itsenäisiä karikatyyrisiä tarinoita. Taidelähtöinen menetelmä auttoi heittäytymään kohti uusia, rohkeutta vaativia kokemuksia.

Animaatio kehittämisessä

Animaation mahdollisuudet kehittämistyön yhteydessä nivoutuvat kahteen pisteeseen.

Ensimmäiseksi animaatiotyöpajojen avulla voidaan rakentaa yhteisöllisesti ja luovasti tuloksiin tähtäävää toimintaa. Työpajat ovat saattamassa ihmisiä yhteen ja toimivat yhdessä tekemisen välineenä. Animaatiopajoissa kukin osallistuja voi säädellä omaa rooliaan sen mukaan haluaako olla esillä vai enemmän taustalla. Tällöin animaationpajan vetäjä taiteen ammattilaisena ohjaa muita osallistujia työstämään kehittämisen kohteena olevaa aihetta. Työyhteisö on esimerkiksi valinnut työpajassa käsiteltävän teeman tai merkityksellisen paikan ja pajaohjaaja ohjaa toimintaa. Työpajaan osallistuvilla ei tarvitse olla aikaisempaa kokemusta animaatioiden tekemisestä. Vaikka animaatio on välineenä hidas verrattuna vaikkapa valokuvaan tai improvisaatioon, voidaan lyhyitä esine- tai piksillaatio-animaatioita toteuttaa muutaman tunnin kestoisissa työpajoissa. Tällöin kehittämistyön kohteena

oleva asia on hyvä kuvitella ja esittää konkreettisena esineenä, jonka tarina toteutetaan animaation avulla. Työpajan jälkeen pajaohjaaja työstää toteutetun materiaalin lyhytelokuvaksi. Pidemmissä työpajoissa kaikki mukanaolijat voivat osallistua materiaalin jälkityöstöön. Usein on joka tapauksessa palkitsevaa koota ryhmä katsomaan valmista animaatiota.

Toiseksi kehittämistyössä voidaan rakentaa asiakokonaisuuksia tarinoiksi, jotka havainnollistavat työn tuloksia tai mahdollisia vaikutuksia. Esimerkiksi skenaariotyössä valmiiden skenaarioiden esittäminen animaatioiden avulla olisi hyvin hyödyllistä, sillä animaatioelokuvien avulla voi kuvata ja esittää ristiriitaisia, monitahoisia asioita niin, että ne ovat helposti ja nopeasti ymmärrettävissä. Animaatiolla tehdyt tarinat voivat vaikkapa havainnollistaa, mitä päätökset tulevaisuudessa tarkoittavat tietyille ihmisryhmille. Päätöksiä voidaan arvioida ja vaikutuksia esittää tyyppiesimerkkien tai karikatyyrien kautta.

Animaatio kehittämisessä – sovellusmahdollisuuksia tulevaisuusvaliokunnalle

Animaatio voi esittää minkä tahansa kuviteltavissa olevan tulevaisuuden: animaatio voi kertoa, miltä maailma näyttää 100 vuoden kuluttua tai esittää sellaisen henkilön arkipäivän, jolla ei ole varaa puhelimeen ja nettiin. Animaatio ylittää käsitteiden ja kielen rajoja, mahdollistaa kuulluksi tulemisen ja kielen kahleista irtautumisen. Liikkuvan kuvan avulla tulevaisuutta kuvaava skenaario on helposti ja edullisesti jaettavissa ympäri maailmaa, ja skenaarioon voidaan tutustua oman puhelimen avulla.

Skenaariotyön yhteydessä toteutettava animaatio toteutetaan pääsääntöisesti animaation ammattilaisten voimin. Varsinainen skenaario ja siihen liittyvät tarinat tuotetaan yhteistyössä, ja osallistuva työryhmä voi halutessaan myös kommentoida animaation käsikirjoitusta ja visuaalista tyyliä. Animaation pituudesta ja valitusta tekniikasta riippuen tekemiseen kannattaa varata muutamista viikoista aina joihinkin kuukausiin. Mikäli tavoitellaan hyvin laadukasta ja useiden kymmenien minuuttien kestoista elokuvaa, on syytä varata rahoitusta myös monihenkiselle työryhmälle. Usein laadukkaasti toteutettu elokuva nauttii laajemmasta kiinnostuksesta, mutta lyhyetkin ja kevyesti toteutetut pätkät havainnollistavat ja herättävät kiinnostumaan aiheista.

Lähteet:

Hyytinen, Outi ja Saarinen, Eija 2015. Tarinoita tarvitaan ja Animaation avulla tarinat esiin. Teoksessa Tanskanen, Ilona 2015. Ennen olin ujo, nyt olen rohkea. Kohtaamisia - Rohkeutta maahanmuuttajien työnhakuun.

Karjalainen, Annamari 2015. Tarinoilla tutuksi - ohi ennakkoluulojen ja asenteiden. Teoksessa Tanskanen, Ilona 2015. Ennen olin ujo, nyt olen rohkea. Kohtaamisia - Rohkeutta maahanmuuttajien työnhakuun.

Koistinen, Salla-Mari 2013. Palvelumuotoilu soveltavan kuvataiteen työvälineenä. Toimintatutkimus Magenta-hankkeen palvelumuotoilutuokioista. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto.

Kirjallinen eläytymismenetelmä ryhmän kehittymissuunnitelman ja päätöksenteon tukena

KT Timo Sinivuori

Taiteen työtapojen hyödyntäminen tulevaisuustyöskentelyssä on uusia näkökulmia avaavaa sekä perinteisiä toimintamalleja ravistavaa. Tässä artikkelissa kuvaan sitä, kuinka draaman keinoin voidaan yhdessä luoda erilaisia fiktiivisiä maailmoja, joissa on mahdollista tutkia todellisen elämän ilmiöitä ja suhteita. Tämä voi tapahtua roolin ja draamamaailman kautta sekä omana tietoisena itsenään ja sosiaalisten suhteiden kautta. Draaman ja draamakasvatuksen lähtökohtana on siis kahdessa eri maailmassa liikkuminen samanaikaisesti. (Heikkinen 2002)

Esittelen tässä kirjoituksessani yhden käyttökelpoisen työkalun ja toimintamallin, kirjallisen eläytymismenetelmän, josta uskon olevan konkreettista hyötyä tulevaisuusvaliokunnan työssä. Olen käyttänyt kirjallista eläytymismenetelmää useita vuosia erilaisten projektien[31] aloitusvaiheessa sekä skenaario- ja strategiatyöskentelyssä ja taiteellisessa tutkimustyössä aineistonkeruumenetelmänä.

Kirjallinen eläytymismenetelmä on helppo toteuttaa ja sen hyödyt skenaario- ja strategiatyöskentelyssä, toiminta- ja oppimistavoitteiden asettamisessa sekä toimintatapojen sopimisessa ovat kiistattomia. Menetelmä on tehokas ja se tuottaa nopeasti paljon sellaista aineistoa, jota voidaan hyödyntää sekä työryhmän että oman toiminnan kehittämisessä monipuolisesti. Kerron aluksi kirjallisesta eläytymismenetelmästä yleisesti. Sen jälkeen esittelen yhden esimerkin toimintamallin käyttämisestä omassa työssäni ja lopuksi kerron, miten tulevaisuusvaliokunta voisi käyttää sitä tuottavasti omassa työssään.

Kirjallinen eläytymismenetelmä tarkoittaa pienten tarinoiden kirjoittamista ohjaajan antaman kehyskertomuksen ja ohjeiden mukaan. Tarinoissa vastaaja kuvaa, mitä kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta ennen on voinut tapahtua. Tarinat eivät ole kuvauksia todellisuudesta vaan *mahdollisia* asioita, joita saattaa tapahtua. Keskeinen asia menetelmän käytössä on variointi. Samasta kehyskertomuksesta on kaksi tai useampia versioita, joissa muutetaan yhtä keskeistä tekijää.[32] (Eskola 1997) Tarinoista nousevat teemat luokitellaan ja tarvittaessa kvantifioidaan (kuten tämän artikkelin lopun case-esimerkissä). Ryhmässä keskustellaan tarinoiden synteesin pohjalta ja pohditaan teemojen esiintymisfrekvenssejä sekä poikkeavia vastauksia. Keskustelun pohjalta sovitaan ryhmä- ja produktiokohtaiset tavoitteet, toimintatavat ja pelisäännöt.

---

31 Eläytymismenetelmää on käytetty esimerkiksi teatteriesityksen valmistusprosessissa, draamajaksolla oppilaitoksessa, prosessidraaman yhtenä työtapana, henkilöstön kehittämisprojektissa, tapahtuma- ja kehittämisprojekteissa)
32 Kehyskertomuksen varioinneissa käytetään usein vastakohtaisia merkityksiä, esimerkiksi onnistuminen – epäonnistuminen, kallis – halpa, hidas – nopea, tehokas – tehoton, helppo – työläs (vaikea), korkeatasoinen – heikkotasoinen, jne.

Eläytymismenetelmä perustuu ihmisen symbolienkäyttökykyyn, jota taitoa hän käyttää koko elämänsä ajan. Kyseinen taito mahdollistaa ihmisen sopeutumisen ympäristöön, koska hänen ei tarvitse joka kerta suorittaa erilaisia tekoja vain varmistuakseen niiden tuloksista, vaan hän voi symbolisesti kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ja tarvittaessa luopua niistä ennen toteuttamista. Symboliset prosessit auttavat jäsentämään todellisuutta, sillä on paljon turvallisempaa ja järkevämpää kuvitella ongelmiin erilaisia ratkaisuja ja ennakoida eri toimenpiteiden seurauksia kuin kokea kaikki todellisesti. (Ruohotie 2000, 116). Eläytymismenetelmän kautta ihmistä pyritään ymmärtämään kulttuuriolentona ja ottamaan huomioon hänen toimintansa aktiiviset puolet, kuten tietoisuus, kieli, pohdinta ja aktiivinen ajattelu. (Eskola 1997, 6, 12–13)

Eläytymismenetelmissä voidaan erottaa kaksi päävaihtoehtoa. Aktiivisessa eläytymismenetelmässä *(active role-playing)* toimitaan ikään kuin roolileikin tapaan. Vastaajalle kuvataan jonkin tilanteen perustekijät ja roolihahmot. Esitetyn orientaation perusteella henkilöt eläytyvät tilanteeseen ja esittävät tulkintansa roolileikin avulla. He keksivät itse vuorosanansa. Passiivisessa eläytymismenetelmässä *(passive role-playing* tai *non-active role-playing)* vastaajalle puolestaan kuvataan tietyn tilanteen kehykset ja vastaaminen tapahtuu kirjallisesti pienenä kirjoitettuna tarinana. (Eskola 1997, 7–8; Eskola & Suoranta 1998).

Sanat *aktiivinen* ja *passiivinen* eivät kuvaa osuvasti vastaajan käyttäytymistä eläytymistilanteessa. Aktiivisessa roolileikissä syvennytään koko olemuksella tilanteeseen ja toimitaan sen mukaisesti. Passiivisessa eläytymistilanteessa eläydytään tilanteeseen yhtä aktiivisesti, mutta vastaaminen tapahtuu kirjallisesti. Siksi käytän jälkimmäisestä mieluummin termiä kirjallinen eläytymismenetelmä.

Eläytymismenetelmä on eettisten kysymysten osalta ongelmattomampi kuin moni muu tiedonhankintamenetelmä. Symbolista eläytymistarinaa kirjoittavalla on huomattavan suuri määrä vastausmahdollisuuksia verrattuna kyselylomakkeen vaihtoehtoihin. Vastaajien katsotaan olevan kykeneviä havaitsemaan, erittelemään ja tulkitsemaan erilaisten sosiaalisten tilanteiden informaatiota. Ihmisen toiminta ja logiikka eivät ole eri tilanteissa täysin sattumanvaraisia. Siksi eläytymismenetelmällä pyritään selvittämään sääntörakenteita. (Eskola 1997, 14–16)

Eläytymismenetelmällä pyritään tavoittamaan sekä tilanteen että vastaajan sosiaalisuus ja kulttuurisidonnaisuus. Tavoitteena on valaista kyseessä olevan toiminnan merkityksiä. Tutkimuksessa ei niinkään olla kiinnostuneita pelkästään varmoista tai (tilastollisesti) erittäin todennäköisistä asioista, vaan ensisijaisesti kiinnostus kohdistuu siihen, millaiset asiat ovat vastaajien mielestä ylipäätään mahdollisia. (Eskola 1997, 14–16)

Aineistojen avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia eikä vain todentaa ennestään epäilemäänsä. Tähänastisen käytön perusteella eläytymismenetelmälle on löydettävissä ainakin seuraavia käyttötarkoituksia:

- Käyttökelpoinen aineistonkeruumenetelmä laadullisessa ihmistutkimuksessa. Menetelmän avulla voi tutkia monenlaisia ongelmia, ja menetelmällä kerättyä aineistoa voi analysoida usealla eri tavalla

- Eläytymismenetelmä on keskeinen vaihtoehto pyrittäessä minimoimaan tutkimuksen eettisiä ongelmia ja tutkijan vaikutusta vastaukseen. Tutkittavilla on vapaus ilmaista itseään omalla luonnollisella tavalla.

- Eläytymismenetelmä toimii tutkijan ajattelun vauhdittajana, ei pelkästään hypoteesien testaamisessa vaan myös niiden laatimisessa. Menetelmä tuottaa käyttökelpoista materiaalia aineistolähtöiseen analyysiin (esimerkiksi ns. grounded-teoria).

- Eläytymismenetelmää voidaan käyttää tulevaisuudentutkimuksessa selvittämään tutkittavien käsityksiä tulevaisuudesta ja heidän käyttäytymistään tilanteissa, joita ei voida kokeellisesti demonstroida.

- Eläytymismenetelmä tarjoaa käyttökelpoisen aineistonhankinta-menetelmän ratkaistaessa jotakin käytännöllistä ongelmaa.

- Eläytymismenetelmä sopii hyvin teoriasta johdettujen hypoteesien testaamiseen.

- Kevyenä menetelmänä eläytymismenetelmä sopii hyvin erilaisiin esitutkimuksiin.

- Eläytymismenetelmä soveltuu hyvin myös eri tiedonhankinta-menetelmien yhteiskäyttöön. (Eskola 1997, 30–31)

Esimerkki kirjallisen eläytymismenetelmän käytöstä draamakasvatuksen opetuksessa

Tässä artikkelissa käytän esimerkkinä Jyväskylän yliopiston avoimen yliopiston draamakasvatuksen perusopintojen opetusryhmän tekemää kirjallista eläytymismenetelmää. Menetelmä oli käytössä ensimmäisellä lähiopetusjaksolla syksyllä 2015. Sen avulla kerättiin aineisto, jonka pohjalta haettiin *mahdollisia* syitä onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin draamakasvatuksen opintoihin ja pyrittiin löytämään vastaajalle *mahdollisesti* tulevia oppimiskokemuksia.

Eläytymistarinoiden kirjoittamisesta ja käsittelemisestä sovittiin opetusryhmän kanssa. Tarinat kirjoitettiin ryhmän opetustilassa ensimmäisellä lähiopetusjaksolla. Jokainen kirjoitti vastauksensa itse omaan tahtiin omassa rauhassa. Keskimäärin aikaa tarinoiden kirjoittamiseen kului noin tunti kunkin kirjoittaessa kaksi tarinaa eri orientaatioilla[33]. Eläytymismenetelmän kirjoitukset kiinnitettiin seinälle heti kirjoittamisen jälkeen ja niitä sai käydä lukemassa tuoreeltaan. Tästä avoimuudesta oli sovittu ryhmän kanssa etukäteen.

Opetuskerran jälkeen symbolisia tarinoita verrattiin keskenään. Analyysissa tarkasteltiin myös sitä, kuinka tutkittavat tulkitsivat omaa onnistumistaan tai epäonnistumistaan prosessissa. Analyysissa käytettiin myös tyypittelyä, jonka pohjalta ilmiöistä (onnistuminen,

33 Ryhmän koon ollessa 15 tai enemmän voidaan puolelle ryhmästä jakaa toinen kehystarina ja toiselle puolelle ryhmästä toinen, jolloin kukin kirjoittaa vain yhden tarinan.

epäonnistuminen ja mahdollinen taiteellinen oppiminen) laadittiin metaforisia esimerkkitarinoita. Itse teatterin tekijänä ja tutkijana pyrin tietoisesti välttämään subjektiivista asennoitumista aineistoon, mutta absoluuttista objektiivisuuttakaan en tavoitellut. Tällä tarkoitan sitä, että koostamalla itse tekstit eläytymismenetelmän symbolisiin synteesitarinoihin olen pyrkinyt tuomaan esille myös niitä emootioita, joita vastauksista on välittynyt. Tutkimusaiheeseen ja -kenttään liittyvän oman tietotaidon pohjalta pyrin ymmärtämään myös muita ilmiöitä ja asioita, joita analyyseissa nousi esiin.

Eläytymismenetelmässä tarinaan sisältyvän tiedon määrään vaikuttavat yksilölliset taipumukset osata eläytyä ja kirjoittaa kokemuksesta. Niillä, joilla oppimisorientaatio ja -motivaatio on keskimääräistä alhaisempi, on taipumus vastata niukemmin. Ne taas, joilla oppimismotivaatio on keskimääräistä korkeampi ja jotka ovat tietoisia omista kehittymistarpeistaan ja suhtautuvat itsearviointiin myönteisesti, ilmaisevat itseään runsaasti vastauksissaan. (Ks. Ruohotie, 2000.) Myös vastaajien ikä ja kokemustausta vaikuttavat vastausten määrään ja laatuun.

Eläytymistarinoissaan vastaajat saivat kertoa myös siitä, mitä he mahdollisesti oppivat draamakasvatusopintojensa aikana. Hypoteettisesti tiedetään molempien, sekä onnistumisen että epäonnistumisen, tuottavan oppimista. Kokeminen sinällään ei vielä ole oppimista, vaan oppimista tapahtuu mainittujen kokemusten reflektoinnin seurauksena. Oppimismotivaatiota pidetään selvästi korkeampana niillä, jotka omaavat myönteisiä koulutuskokemuksia ja jotka ovat tietoisia omista kehittämistarpeistaan. He myös suhtautuvat positiivisesti kehittämistarpeiden kartoittamiseen ja arviointiin organisaatiossa. (Ruohotie 2000, 55) Tässä kirjoituksessa käytetään case-tapausta kuitenkin menetelmän kuvaamisen esimerkkinä eikä tarkoitus ole niinkään esitellä varsinaisia aineistolähtöisiä tuloksia, joiden merkitys on korostunut tutkittavalle ryhmälle itselleen. Esittelen seuraavaksi ryhmälle toteutetut kirjallisen eläytymismenetelmän kehystarinat, joiden pohjalta opiskelijat jatkoivat omaa eläytyvää kirjoittamistaan. Ensimmäinen kehystarina käsitteli onnistunutta opiskeluprojektia:

KEHYSTARINA (onnistuminen)

Olet juuri aloittanut draamakasvatuksen perusopinnot, jossa tehdään paljon teatteria ryhmän kanssa eri muodoissa. Kuvittele ja eläydy tilanteeseen, jossa draamaopinnot ovat takanapäin ja opinnot ovat edenneet erittäin hyvin ja aikataulussa. Sinä, muut ryhmän jäsenet ja opettajat ovat oikein tyytyväisiä kuluneeseen vuoteen ja draamakasvatuksen opintoihisi. Myös sinulle läheiset ihmiset ovat kiinnostuneet draamasta, kun ovat nähneet, kuinka positiivisella tavalla se on sinuun ja osaamiseesi vaikuttanut. Pääset täysin tavoitteisiisi. Nyt eläytyessäsi tilanteeseen, kerro alla oleville viivoille, mitä kaikkea sellaista opetuksessa, oppimisprosesseissa, ryhmä- ja draamaprosesseissa, itsessäsi ja muissa on tapahtunut, mikä on aikaansaanut näin täydellisen onnistumisen opinnoissa ja hienot kokemukset. Mitä sinä olet tehnyt? Mitä opettajat ja koulutuksenjärjestäjä ovat tehneet? Mitä muut ryhmän jäsenet ovat tehneet? Mistä syystä onnistuit näin upeasti? **Mitä opit vuoden aikana?**

Toinen kehystarina käsitteli epäonnistunutta opiskeluprojektia:

KEHYSTARINA (epäonnistuminen)

Olet juuri aloittanut draamakasvatuksen perusopinnot, jossa tehdään paljon teatteria ryhmän kanssa eri muodoissa. Kuvittele ja eläydy tilanteeseen, jossa draamaopinnot ovat takanapäin ja opinnot ovat toteutuneet erittäin huonosti. Sinä, muut ryhmän jäsenet ja opettajat ovat hyvin pettyneitä kuluneeseen vuoteen ja draamakasvatuksen opintoihisi. Myös sinulle läheiset ihmiset ovat ihmetelleet ja kritisoineet, kuinka olet tuollaista aihetta lähtenyt opiskelemaan, kun ovat nähneet, kuinka negatiivisella tavalla se on sinuun vaikuttanut. Et pääse lainkaan oppimistavoitteisiisi. Nyt eläytyessäsi tilanteeseen, kerro alla oleville viivoille, mitä kaikkea sellaista opetuksessa, oppimisprosesseissa, ryhmä- ja draamaprosesseissa, itsessäsi ja muissa on tapahtunut, mikä on aikaansaanut näin täydellisen epäonnistumisen opinnoissa ja huonot kokemukset. Mitä sinä olet tehnyt tai jättänyt tekemättä? Mitä opettajat ja koulutuksenjärjestäjä ovat tehneet? Mitä muut ryhmän jäsenet ovat tehneet? Mistä syystä epäonnistuit näin täydellisesti? **Mitä opit vuoden aikana?**

Ensimmäisessä vaiheessa draamakasvatuksen opiskelijoiden tarinat kiinnitettiin teipillä seinille ja kaikki opiskelijat saivat lukea toistensa tarinoita vapaasti. Tarinoiden kirjoituskokemuksista keskusteltiin myös tuoreeltaan. Tämän jälkeen opettajana tein tarinoissa esiintyneistä ilmiöistä luokittelua ja kevyttä kvantifiointia. Opiskelijoiden onnistumistarinoiden vastauksissa esiintyi seuraavanlaisia teemoja:

Ryhmä hioutui hyvin yhteen, yhteinen innostus ja hyvä ilmapiiri (6)

Ryhmässä tapahtui paljon vertaisoppimista (3)

Ryhmällä on yhteinen käsitys ja tavoite (3)

Opettajat ovat olleet innostavia ja asiansa tuntevia (3)

Oma innostus ja motivaatio (3)

Oma opintojen suunnittelu ja aikataulutus (3)

Halu oppia sekä yksilönä että ryhmänä (2)

Opettajat jakoivat paljon omia kokemuksiaan (2)

Opiskelu oli sopivan käytännönläheistä (1)

Harjoitukset hauskoja, turvallisia ja opettavaisia (1)

Ketään ei arvosteltu julkisesti (1)

Opiskelijoiden tarinoiden ja niiden luokittelun pohjalta voitiin kirjoittaa **ihannetarina**:

Ryhmämme hioutui hyvin yhteen, olimme kaikki hyvin innostuneita. Jo alusta alkaen koin, että meillä oli hyvä ilmapiiri. Hyödynsimme toinen toistemme osaamista ja ideoita. Siksi ryhmässämme tapahtui paljon vertaisoppimista. Muutenkin ryhmällämme oli yhteinen käsitys ja tavoite draamakasvatukseen liittyen. Opettajamme olivat innostavia ja asiansa tuntevia. Osasin aikatauluttaa hyvin opintoni ja halusin oikeasti oppia, mitä draamakasvatus on. Oli kivaa ja hyödyllistä, kun opettajat jakoivat paljon omia kokemuksiaan ja antoivat meille palautetta. Opiskelukin oli juuri sopivan käytännönläheistä, harjoitukset hauskoja, turvallisia ja opettavaisia sekä juuri oikealla tavalla rytmitetty ja aikataulutettu. Tärkeää oli se, että ketään ei arvosteltu julkisesti. Perheeni ja muu lähipiirini tuki opintojani. Sain lukea kotona rauhassa kirjoja ja tehdä oppimistehtäviä. Siksi sain lopputyönikin valmiiksi ajoissa. Onni oli myös siinä, että kaikki lähdeteokset löytyivät helposti. Oli hauskaa ja opettavaista kokeilla ryhmäni kanssa lähijaksolla opittuja asioita. Oppiminen syveni selkeästi. Kerrankin uskalsin ennakkoluulottomasti heittäytyä pois mukavuusalueeltani. Kyllä muuten kannatti!

Opiskelijoiden **epäonnistumistarinoissa** esiintyi seuraavia teemoja:

Työtaakka, tehtävärytmi ja opetuksen vauhti oli liian suuri (4)

Välitehtävät jäivät tekemättä (3)

Ryhmähenki ja ryhmädynamiikkaongelmat (3)

Lähipiiri ja työkaverit ei tukeneet (3)

Opettaja ei kannustanut (3)

Väsymys / uupumus (3)

En sitoutunut opintoihini (3)

En suunnitellut ajankäyttöäni (3)

Ryhmä ei kannustanut toisiansa (1)

Opettaja ei valmistautunut (1)

Opettajat kaatoivat kaikki murheensa ryhmälle (1)

Opettajat eivät antaneet henkilökohtaista ohjausta (1)

Opettajat valitsivat ryhmästä suosikkinsa (1)

Opiskelijoiden tarinoiden ja niiden luokittelun pohjalta voitiin kirjoittaa **kauhutarina**:

Opintojen työtaakka, tehtävärytmi ja opetuksen vauhti oli aivan liian suuri minulle ja kaikki välitehtävät jäivät tekemättä. Ryhmämme yhteishenki oli todella huono, kukaan ei kannustanut vaan nauroi, mollasi ja torpedoi aina toisen työskentelyä julkisesti. Opettajat eivät välittäneet, eivätkä kannustaneet mitenkään. Sen sijaan he valitsivat omat henkilökohtaiset suosikkinsa, joita aina kehuivat ja nostivat esille muiden kustannuksella. En myöskään kotoa enkä työpaikaltani saanut tukea opiskeluihini. Kaikki ihmettelivät, miksi opiskelin draamakasvatusta ja naureskelivat takanapäin minulle. Ajankäyttösuunnitelmani alkoi heittää alusta alkaen ja väsähdin jo opintojeni alussa enkä sitten jaksanut suunnitella lopulta koko ajankäyttöäni ollenkaan. Lähiopetusjaksoilla surffailin mieluummin älypuhelimellani mutta niin teki kaikki muutkin. Monet opettajista kertoivat meille sellaisia yksityisasioitaan, joita en todellakaan olisi halunnut kuulla. Olisivat mieluummin valmistautuneet eikä vaan höpötelleet ja juoruilleet. Muutenkin meitä pakotettiin tekemään asioita, joita todellakaan emme olisi halunneet tehdä. Minulle tuli vähitellen melkoinen epäonnistumisen pelko ja menetin lopunkin itseluottamukseni. Lopullinen niitti oli epäoikeudenmukainen ja liian ankara arviointi tehtävistä niin, että en sitten keväällä enää viitsinyt käydä lähijaksoilla ollenkaan. Että se siitä - draamakasvatus on ihan skeidaa!

Eläytymismenetelmässä on hyvä tilaisuus kysyä myös mahdollista oppimista, jolloin vastaaja eläytyy kuvittelemaan, millaista oppimista opintojen aikana on tapahtunut. Näitä mahdollisia oppimiskokemuksia voidaan käyttää sekä ryhmän että vastaajan henkilökohtaisten oppimistavoitteiden laadinnassa. Seuraavassa on kooste **onnistumistarinoissa** esiintyneistä **mahdollisista oppimiskokemuksista:**

Opin, että ehdottomasti kannattaa pitää aikatauluista kiinni, ettei hommat kasaannu. Opin muutenkin paljon itsestäni, mm. ajanhallintaa ja tahdonvoimaa. Opin todella monia uusia draaman työtapoja ja menetelmiä. Rohkaistuin myös toimimaan parempana draamaohjaajana ja uskalsin ottaa oman ryhmän ohjattavakseni. Ennen kaikkea opin luottamaan itseeni ja muihin! Löysin samalla ihan uuden innostavan suunnan työelämääni. En olisi ikinä uskonut, että rohkaistuisin draamakasvatuksen kautta myös käyttämään tietotekniikkaa opintojeni tukena. Joskus kyllä sain kritiikkiä, mutta opin ettei kritiikki kohdistu minuun ihmisenä vaan liittyy oppimisen kohteena oleviin taitoihin. Opin samalla itsekin positiivisen palautteen antamista ja vastaanottamista. Ymmärsin, että keskeneräisyys on suuri voimavara! Draamatyöskentelyssä toimiva ryhmä on kaiken a ja o. Ryhmässä opin kuuntelemaan ja ylipäänsä solmimaan tässä iässä vielä hyviä syviä ystävyyssuhteita. Kyllä se on muuten niin, että vanhakin oppii!

Seuraavassa on kooste **epäonnistumistarinoissa** esiintyneistä mahdollisista **oppimiskokemuksista**:

Opin tämän vuoden aikana sen, että minulla oli ihan liian monta rautaa tulessa, enkä osannut keskittyä oikein mihinkään. Kannattaisi vain keskittyä sellaisiin asioihin, joista on kiinnostunut ja ylipäänsä pitää harkita hyvin, ennen kuin ryhtyy koko hommaan. Jäi ihan hämärän peittoon itselleni, miksi ylipäätään lähdin mukaan, koska oma motivaatio ja panos vaikuttavat koko ryhmään. Opin, että jokainen työskentelee oman persoonansa kautta eikä joka asiaan voi syventyä juurta jaksain. Opin myös, että kaikki aiheet eivät ole yhtä kiinnostavia (vaikka opettajat olisivat kuinka hyviä). Opin myös, että vaikka kuinka yritän, aina ei osaa ilmaista toiselle omia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Luulen myös oppineeni, että draama ei todellakaan ole minun välineeni! Mutta tästä mennään vielä eteenpäin ja iloitsen muiden ryhmäläisten puolesta.

Symbolisissa oppimisprosesseissa ei voi syntyä sellaista oppimiskokemusta, joka olisi täysin neitseellinen, vaan oppimiskokemus polveutuu joistain jo aiemmin tiedostetuista asioista yhdistyen siten uudeksi merkitykseksi tai käsitteeksi. Tällainen oppiminen on yleisempää myös toteutuneissa prosesseissa. Niissä on kuitenkin se ero, että todellisten oppimiskokemusten kaikista tekijöistä muodostuu uusia osasia käsitteenmuodostuskokemukseen, jossa kokemukselle tai sen kautta ymmärrettävälle asialle annetaan merkitys. Toisin sanoen oppija saa uutta tietoa, jota yhdistellen ja vanhaa tietoa käyttäen hän rakentaa uutta. Tärkeä peruste aineistojen yhdistämiselle on symbolisessa eläytymisessä koettujen oppimiskokemusten saavuttaminen myös ei-symbolisessa eli oikeassa prosessissa.

Tulevaisuusvaliokunnan käyttäessä kirjallista eläytymismenetelmää symbolityökaluna tiettyjen prosessien ja projektien aloituksessa, on prosessin tai projektin päätyttyä hyvä palata arvioinnin yhteydessä takaisin alussa tehtyyn kirjallisen eläytymismenetelmän analyysiin. Hämmästyttävää tulee olemaan se, että jo symbolisissa eläytymistarinoissa nähdään vahvasti niitä asioita, joita oikeasti tulee tapahtumaan. Taiteellista oppimista käsitelleessä aiemmassa tutkimuksessani (Sinivuori, 2002) eläytymismenetelmän kautta pystyttiin näkemään vahvasti samankaltaista oppimistodellisuutta erityisesti oppimiseen draama**ssa** (taitotieto omasta työskentelystä, TT) ja draama**sta** (käsite- ja mielikuvatieto draamasta, KM) sekä draaman **avulla** (elämys- ja vuorovaikutustieto, EV) oppimiseen.

Kuvio: Näyttelijöiden symbolisten ja ei-symbolisten oppimiskokemusten vertailu (Sinivuori, 2002)

Tuloksista on nähtävissä taiteen ja erityisesti teatterin käyttökelpoisuus elämään liittyvien ilmiöiden tutkimisessa ja vuorovaikutukseen ja sosiaalisuuteen perustuvien kykyjen kehittämisessä sekä muutoinkin tulevaisuuden näköalojen oivaltamisessa. Vastaajat ovat ottaneet voimakkaasti kantaa teatteritaiteen välineelliseen arvoon ja merkitykseen. Teatteritaide voidaan nähdä keinona vaikuttaa ihmisten käsityksiin, asenteisiin, ajattelutapaan ja toimintaan. (Ks. Nurmi 1999.) Tämä asettaa draama- ja teatterityön tai -opintojen tarjoajalle vastuun huolehtia myös eettisesti ja moraalisesti hyväksyttävästä toiminnasta ja asennoitumisesta.

Ohjaaja voi ja kannattaa eläytymismenetelmän tuloksia hyödyntäen luoda yhdessä ryhmän kanssa ryhmälle yhteiset eettiset pelisäännöt oikeuksineen ja velvollisuuksineen sekä huomioida tulokset yhteisten tavoitteiden asettamisessa. Jokaisen vastaajan kannattaa huomioida myös omat tarinansa henkilökohtaisten tavoitteiden ja oppimisstrategioiden suunnittelussa.

Tulevaisuusvaliokunta voi hyödyntää menetelmää toiminnassaan esimerkiksi oman kehittymissuunnitelman, tavoitteiden ja eettisten pelisääntöjen laadinnassa, jotka ohjaavat työskentelyä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi huomioiden poliittisten intressien olemassaolon ja vaikutukset. Menetelmän avulla voidaan nähdä lausuntoja, kannanottoja ja muuta asiantuntijanäkökulmaa vaativien ilmiöiden skenaarioita ja hyödyntää valiokunnan jäsenten todellista potentiaalia luovan ja eläytyvän toiminnan keinoin. Aineistoista voidaan löytää sellaisia seikkoja, jotka auttavat valiokuntaa yhteisessä päätöksenteossa sekä hankkimaan aiheeseen liittyen tarkempaa ja validimpaa lisätietoa. Eläytymismenetelmän aineistolla on myös henkilökohtaista työskentelyä edistäviä vaikutuksia. Se ohjaa edustajia näkemään paremmin asioiden kausaalisuudet, päätöksenteon ristiriitaisuudet ja jännitteet sekä

ohjaa rakentamaan strategioita henkilökohtaistenkin päämäärien saavuttamiseksi samalla yhteistä etua ja tavoitteita edistäen.

Lähteet:

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 1992. Eläytymismenetelmän käytöstä sosiaalitutkimuksessa. Työraportteja B:35. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen yliopisto.

Eskola, J. 1997. Eläytymismenetelmäopas. Tampereen yliopisto.

Heikkinen, H. 2002. Draaman maailmat oppimisalueina. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Nurmi R. 1999. Eläytyen hyvään – eettistä kasvua draaman avulla. Kurikka: Kerhokeskus - koulutyön tuki ry ja UNESCO-toimikunta.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu.

Sinivuori, T. 2000, Esiripusta aplodeihin, opas ilmaisutaidon opettajille ja ohjaajille, ATENA.

Sinivuori, T. 2002. Teatteriharrastuksen merkitys – taiteellinen oppiminen teatteriesityksen valmistusprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Sinivuori, T. 2007, Esiripusta arvoihin, toiminnallinen arvo- ja draamakasvatuskirja, ATENA

WWW-sivut:

www.teapeda.com

Improvisaation mahdollisuudet kokousten tehostamisessa

KM Saija Laukka

Improvisaatio on sekä draaman genre että työtapa. Improvisaatio genrenä ilmenee esimerkiksi improvisaatiokisoina, televisio-ohjelmina ja improvisaatioryhmien esityksinä. Improvisaatiota työtapana käytetään mm. näytelmien kohtausten harjoittelemisessa, ryhmien ryhmäyttämisessä, ideoiden kehittelemisessä ja vuorovaikutuksen vahvistamisessa. Useat improvisoijat ajattelevat improvisaation laajempana filosofisena oppina, joka kattaa kaikki elämän osa-alueet.

Koulumaailmassa improvisaation filosofia antaa pohjan kaikelle draamaopetukselle. Uuden opetussuunnitelman mukaisesti draamaa voidaan paitsi opettaa omana valinnaisena aineena myös käyttää menetelmänä muiden oppiaineiden tunneilla.

Draaman mahdollisuudet eivät rajoitu pelkästään koulumaailmaan. Draaman keinoja käytetään työelämän prosesseissa (innovatiivinen suunnittelu), organisaatiomuutosten tarkastelussa, organisaatio-muutoksissa jne.

Monilta osin draaman käytön mahdollisuudet koulumaailmassa ja työelämässä risteävät. (ks. taulukko 1.) Draamaprosessissa ryhmä muodostaa omannäköisensä kokemus- ja oppimisprosessin. Siksi samaa työskentelytapaa voidaan ammattitaitoisen ohjaajan ja avoimen ryhmän kanssa käyttää myös erilaisissa konteksteissa. Olisikin suotavaa ottaa draaman työtavat ja hyödyt laajemminkin työelämän käyttöön.

Taulukko 1. Kuinka draaman keinoja hyödynnetään koulumaailmassa vs. työelämässä:

Käyttö	**Koulu**	**Työelämä**
Ryhmäyttäminen	●	●
Sisäisten konfliktien tarkastelu ja ratkaiseminen	●	●
Stressin käsittely	●	●
Ryhmätyöskentelytaitojen parantaminen	●	●
Muutosten hallinta	●	●
Innovatiivinen suunnittelu	●	●
Organisaation rakenteen muutoksien hallinta		●
Kokouskäytänteiden parantaminen		●
Itsetuntemuksen lisääminen	●	
Oppimisen reflektointi	●	
Haastavien asiakastilanteiden harjoitteleminen		●

Millaisia kokemuksia ja mitä hyötyä draaman opiskelusta on?

Vuosina 2008-2010 toteutettiin DICE EU-projekti, jossa tutkittiin oppilaita, jotka säännöllisesti osallistuivat kasvatuksellisiin teatteri- ja draama-aktiviteetteihin. Heitä verrattiin oppilaisiin, jotka olivat aktiviteettien ulkopuolella.

Seuraavassa otteita draamakasvatuksen emerituslehtori, KT Erkki Laakson (2010) tekemästä yhteenvedosta DICE EU-projektissa draamaa säännöllisesti käyttäneistä koululaisista.

Oppilaat

- tuntevat itsensä varmemmiksi kommunikoinnissa
- ovat parempia ongelmanratkaisussa
- pystyvät paremmin käsittelemään stressiä
- ovat merkittävästi suvaitsevaisempia suhteessa vähemmistöihin ja muukalaisiin
- ovat aktiivisempia kansalaisia
- ovat kiinnostuneempia äänestämisestä kaikilla tasoilla
- ovat kiinnostuneempia osallistumaan yhteisiin asioihin
- ovat empaattisempia: he välittävät toisista
- pystyvät paremmin vaihtamaan näkökulmaa
- ovat innovatiivisempia ja yrittäjähenkisempiä
- osoittavat enemmän suuntautumista tulevaisuuteen ja heillä on enemmän suunnitelmia

Kasvatuksellisen teatterin ja draaman sisältyminen lukujärjestykseen johtaa tulosten mukaan työllistymisen nopeutumiseen, koulunsa keskeyttäneiden lukumäärän vähenemiseen sekä kaikkien oppilaiden tasojen kohoamiseen kauttaaltaan kasvatuksessa ja koulutuksessa. Se johtaa myös vahvempaan synergiaan kulttuurin ja kasvatuksen välillä sekä aktiivisempiin kansalaisiin. Oppilaat myös suhtautuvat kulttuuriseen diversiteettiin ja kulttuurien väliseen dialogiin myönteisemmin. Heistä kasvaa innovatiivisempia, luovempia ja kilpailukykyisempiä[34].

Suomessa draamaa ei opiskella omana oppiaineena ja suurimmalla osalla lapsista ei ole mahdollisuutta opiskella säännöllisesti draaman taitoja. Uusi opetussuunnitelma (2016) antaa kuitenkin yhä enemmän valmiuksia ja mahdollisuuksia draaman käyttöön useassa koulun kontekstissa ja lisää näin ollen mahdollisuuksia oppilaiden vahvuuksien kehittämiseen jo lapsuudessa ja nuoruusvuosina.

---

[34] DICE - Drama improves Lisbon Key Competences in Education, EU-project 2008 - 2010

Esimerkki improvisaation käytöstä kokousten tehostamisessa

Esittelen seuraavaksi, kuinka draaman hyötyjä ja mahdollisuuksia voi soveltaa työelämässä. Esimerkkinä toimii improvisaation sovellusmahdollisuudet kokouskäytäntöjen tehostamisessa ja uudistamisessa.

Aluksi avaan, mitä improvisaatiolla ja sen filosofialla tarkoitetaan. Sen jälkeen kerron, miten näitä taitoja voi käyttää kokousten tehostamisessa.

Mitä improvisaatio on?

Improvisaatio on ennalta suunnittelematonta, yleensä kahden tai useamman ihmisen vahvaa vuorovaikutusta, jossa reagoidaan toisen ehdotuksiin, tuetaan toista ja pyritään yhdessä viemään asiaa eteenpäin.

Keith Johnstone on eräs improvisaation suurista teoreetikoista. Hänen metodiensa pohjalta on muokkautunut improvisaatioteatterin kymmenen kultaista sääntöä. Improvisaatiokouluttaja ja tietokirjailija FM Pia Koponen on suomentanut ja lisännyt listaan myös uusia sääntöjä. Säännöt saattavat vaikuttaa ensi alkuun helpoilta ja yksinkertaisilta muistisäännöiltä. Näitä taitoja improvisoijat kuitenkin harjoittelevat usean vuoden ajan, ennen kuin ne ovat luonteva osa työskentelyä ja jokapäiväistä elämää. Ei kuitenkaan tarvitse olla improvisoija, jotta improvisaation tekniikat ja filosofian voi ottaa käyttöön. Kuka tahansa voi ottaa nämä taidot osaksi elämäänsä. Improvisaatiossa on kyse vuorovaikutuksesta ja sen toimimisesta tai toimimattomuudesta.

Samat vuorovaikutustaidot pätevät myös kokoustilanteissa. Seuraavassa taulukossa selitetään miten improvisaation säännöt ilmenevät kokoustilanteissa ja miten toiminnalla voidaan estää tai edesauttaa kokouksen etenemistä. Koposta ja Johnstonia mukaillen pureudutaan siihen, miksi kokoukset eivät useinkaan etene toivotulla tavalla ja kuinka vuorovaikutustaitoja parantamalla saadaan tehostettua kokouksia.

Esimerkki: Kokouksessa on tarkoitus päättää hyvinvointi-iltapäivän teemasta

Sääntö	Miten	Esimerkki
1. Toimi, älä vetkuttele.	Keskity konkreettisiin toimenpiteisiin, jotka vievät asiaa eteenpäin.	"Mitä oikein tarkoitetaan hyvinvoinnilla?" (vetkuttelu) "Soitan ja kysyn tarjouksen ruoasta" (toiminta)
2. Hyväksy, älä tyrmää.	Pelkkä jarruttaminen estää kokouksen etenemisen. Ihannetilanteessa osallistujat kuuntelevat toistensa ideat ja löytävät niistä näkökulmia joita voivat tukea, ja joihin voivat antaa rakentavia lisäehdotuksia.	"Minä en ainakaan jää yhtään neljän jälkeen. Lähden kotiin, kun työaika päättyy." (tyrmäys) "Hyvä, että saimme tietää hyvissä ajoin aikataulun. Tiedän varautua…" (hyväksyntä)
3. Kun epäilet, riko rutiini.	Kun asia ei etene tai tunnu menevän oikeaan suuntaan, tuo uusi näkökulma tilanteeseen. Näkökulma voi olla jotakin odottamatonta.	"Joka vuosi on käyty yhdessä syömässä, se on hyväksi todettu käytäntö. Mitä sitä enempää miettimään!" (rutiini) "Kuulin naapuriltani klovneria-työpajasta. Siinä jokainen etsi sisäistä klovniansa. Heillä oli kuulemma hauska iltapäivä. Kokeillaanko mekin? " (rutiinin rikkominen)
4. Säilytä fokus.	Pysy asiassa.	"Nyt kun ollaan kaikki koolla, haluaisin nostaa esille maanantain aamupalaverit…" (fokuksen kadottaminen) " Palatakseni virkistyspäivään…" (fokuksen säilyttäminen)
5. Gägeily on synti, josta joutuu kadotukseen.	Huumoria ei viljellä muiden ideoiden kustannuksella.	"Vuokrataan Linnanmäki päiväksi… siinä kun päivän ajaa vuoristorataa ylös alas, niin kyllä virkistyy." (koominen liioittelu) "Mitä yhteistä on tekohampailla ja työhyvinvoinnilla…" (gägeily)
6. Joka yrittää olla fiksu, ei ole, kun taas se joka ei yritä, on fiksu.	Älä yritä olla liian nokkela ja omaperäinen. Parhaat ideat syntyvät pakottamatta ja luottaen siihen, että tavalliset ideat ajavat asiaa parhaiten eteenpäin. Liika nokkeluus vie huomion fokuksesta.	"Pidetään nälkälakko tai paasto. Siinä kuulemma tulee todella endorfiininen olo." (pyrkimys omalaatuisuuteen)

Sääntö	Miten	Esimerkki
7. Tee yhteistyötä, älä loista joukkuetovereidesi yli tai heidän kustannuksellaan	Vaikka olisit kokenut ja ammattitaitoinen, kuuntele myös muita ja anna heidän ideoillensa mahdollisuus. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että kaikki saavat tuoda oman osaamisensa käyttöön. Yhdessä saadaan aikaan enemmän kuin osiensa summa.	"Olen järjestänyt useita virkistyspäiviä ja ehdotan että teemme tämän nyt näin…" "Kerätäänkö jokaiselta ehdotus ja katsotaan yhdessä ehdotusten pohjalta, mitä tehdään?"
8. Vaikutu siitä, mitä sinulle sanotaan.	Kuuntele ja yritä aidosti ymmärtää toisen näkökulma ja se mitä sinulle yritetään sanoa. Anna asioille mahdollisuus ilman, että tuomitset ne etukäteen.	" Mielenkiintoinen idea tuo klovneria… Vähän ehkä hirvittää, mutta enpä ole koskaan kokeillut… Miksi ei."
9. Nynnyily paljastaa todellisen minäsi.	Se mitä vastustat, paljastaa pelkosi.	"Ollaan täällä työpaikalla ja varataan tunti, jolloin jokainen voisi esitellä jonkin asian, joka tuo omaan elämään hyvinvointia." (panoksien laskeminen)
10. Kun usko on heikko, hyvä onnesi on kiven alla ja ryhmäsi häviöllä (ja huono) - ole rento ja hymyile, koska näillä asioilla ei ole mitään merkitystä.	Pitkässä juoksussa jokainen häviää joskus. Mitä sitten? Älä jää liikaa kiinni tilanteeseen, vaan suunnista ilolla kohti uusia tuulia.	Hymyile ja ole rento. Hengitä.

Miten improvisaatiota voi käyttää hyödyksi kokoustyöskentelyn kehittämiseen?

Kokouksen tehokkuuden parantamiseen voidaan siis käyttää improvisaation sääntöjä ja ideologiaa. Kun kokoustajat pysyvät asiassa, kuuntelevat toisiaan, pyrkivät hyväksymään toistensa ideat ja ovat läsnä toisillensa, saadaan aikaiseksi positiivinen konsensus.

Käytännössä tämä tarkoittaa improvisaatioharjoitteiden ja ideologian lisäämistä kokouksiin. Mikäli osallistujat eivät ole käyttäneet aikaisemmin improvisaatiota työssään, ja improvisaation tekniikat ja filosofia ovat vieraita, kannattaa työskentely aloittaa ammattilaisen ohjaamalla[35] intensiivipaketilla, joka on suunniteltu kohderyhmän tarpeisiin. Kun improvisaatioharjoitteet ja ideologia tulevat tutuiksi, voi työskentelyä jatkaa oman ryhmän kesken ohjaajan suunnittelemia harjoituksia hyödyntämällä. Mikäli improvisaation mahdollisuudet halutaan hyödyntää kokouksissa, tulee harjoitteita käyttää säännöllisesti. Käy-

35 Draamaa työkseen kouluttavia ihmisiä ja työskentelyn tukena käytettäviä kirjoja löytyy mm. draamatyön verkkosivuilta www.draamatyo.fi.

tännössä tämä tarkoittaa sitä, että intensiivipaketin jälkeen kokoukset aloitetaan improvisaatioharjoituksilla. Nämä ovat toiminnallisia harjoituksia, jotka tehdään joko pareittain, pienissä ryhmissä tai koko ryhmän kesken. Harjoitteiden tulee olla perustellusti valittuja ja niiden pitää harjoittaa haluttuja taitoja ja osaamisalueita. Harjoitteiden tulee myös rakentua loogisesti ja siten, että toiminnan ydin saadaan esille. Tällä estetään turha puuhastelu ja irrallisten harjoitteiden käyttö.

Harjoitusten teemat ja taidot rakennetaan improvisaation kultaisten sääntöjen pohjalta ryhmän tarpeet huomioiden. Muutaman säännön oppimiseen ja hyödyntämiseen varataan useampi kerta. Yleensä taidot vaativat säännöllistä harjoittelua ja toistoa, ennen kuin niitä osaa käyttää luontevasti kokoustilanteessa.

Jotta kokouksia saadaan tehostettua, tulee kokoustajien improvisaation filosofian mukaan osata:

vuorovaikutustaidot (kuunteleminen),

hyväksyminen (kyllä- ja ei-periaate, vaikuttuminen)

epäonnistuminen (hetkessä oleminen)

kehollinen vuorovaikutus (statukset)

Improvisaatio osana kokouksen rakennetta

Ammattilaisen ohjaaman intensiivipaketin jälkeen, voivat osallistujat ottaa improvisaation keinot käyttöönsä osaksi kokouksen rakennetta. Kokous rakennetaan kolmesta osiosta:

1. Improvisaatioteeman harjoitteleminen
2. Kokous, jossa sovelletaan harjoiteltua teemaa
3. Reflektointi

Intensiivipaketin jälkeen kokousten rakenne tulisi järjestää siten, että tapaamisten aluksi harjoitellaan valittua improvisaation teemaa, esimerkiksi vuorovaikutustaitoja.

Tapaamisen toinen puoli pidetään tavanomaisena kokouksena, jossa sovelletaan kokouksen ensimmäisellä puoliskolla opeteltua asiaa. Lopuksi reflektoidaan kokousta sekä improvisaation näkökulmasta että kokouksen näkökulmasta. Tällainen työskentely vaatii osallistujilta sitoutumista, itsensä likoon laittamista ja heittäytymistä.

Olen käytännön työssä huomannut, kuinka kokoukset, joissa käytetään onnistuneesti improvisaation ideologiaa, ovat dynaamisia, niissä löytyy yhteinen konsensus, ideat jalostuvat ja saadaan aikaan myös luovia ratkaisuja. Kokoustajat ovat kiinnostuneempia osallistumaan, he pystyvät paremmin vaihtamaan näkökulmaa ja kohtaamaan toisensa empaattisemmin. Kokoukset ovat voimaannuttavia ja niissä on osallistujien kesken hyvä vuorovaikutus.

Ydinajatus:

Improvisaation filosofian voi kuka tahansa asiasta kiinnostunut ottaa osaksi omaa elämäänsä. Sen voi aloittaa pienin askelin kokeilemalla yksittäisiä improvisaation sääntöjä elämänsä eri osa-alueilla. Esimerkiksi keskittymällä siihen, että kuuntelee läsnäolevasti muita.

Improvisaation voi asiasta kiinnostunut henkilö tai ryhmä liittää mihin tahansa elämän osa-alueeseen. Kun improvisaatio otetaan mukaan työelämään, esimerkiksi tehostamaan kokouskäytäntöjä, tulee se tehdä hallitusti ammattilaisen tuella.

Kun improvisaation ideologia ja harjoitukset ovat luonteva osa kokouskäytänteitä, kokoustajat pyrkivät tarkastelemaan asioita positiivisesti hyväksyen ja he pyrkivät aitoon, läsnäolevaan vuorovaikutukseen. Pia Koposta mukaillen hyvä improvisoija tai kokoustaja on:

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[36].

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, pro-

36 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

jektit, 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-intervention soveltaminen**
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?	*

Kehittämisvaihe	Pääkysymykset	Taide-intervention soveltaminen
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

Kehittäminen ja tutkimus taiteen toiminnan logiikalla

FT Anne Pässilä

Tässä artikkelissa kerron miten taiteen toiminnan logiikkaa ja käytänteitä[37] voidaan soveltaa organisaatiossa tapahtuvaan kehittämiseen sekä organisaatiotutkimukseen. Taiteen toiminnan logiikassa ja käytänteissä keskityn kuvaamaan soveltavan draaman ja teatterin esimerkkejä ja erityisesti tutkimusperustaista teatteria. Avaan artikkelin alussa käsitteitä, jotka auttavat lukijaa hahmottamaan toimintaa.

Artikkelin seuraavissa vaiheissa tarkastelen taiteen tuomaa hyötyä ja lisäarvoa, soveltamisen reunaehtoja ja haasteita, sovelluskohteita sekä niihin liittyviä hyötyjä ja haittoja. Lopuksi hahmotan miten taidetta voi soveltaa tulevaisuusvaliokunnan skenaariotyöskentelyyn.

Taiteen käytön perusteita kehittämissä ja tutkimuksessa

Tyypillisesti organisaatioissa on tehokkaan, standardoidun toiminnan turvaamiseksi määritelty virallisesti se, miten työ kuuluu tehdä. Käytännössä kuitenkin muotoutuu epävirallinen tapa siitä, miten työ oikeasti tehdään. Tehdessään työtä yhdessä työryhmä hioo yhteiset käytäntönsä. Näihin ryhmän yhteisiin käytäntöihin tallentuu kokemusperäistä tietoa, joka usein on myös hiljaista, toiminnallista, ja tilannekohtaista. Tämä tieto muuttuu ajan myötä ryhmälle itsestään selväksi toiminnan perustaksi. Ryhmä ei enää itse tunnista, eikä pysty muille artikuloimaan yhteistä kokemusperäistä tietopohjaansa. Se kuitenkin ohjaa heidän päivittäistä toimintaansa sekä ennen kaikkea tapaa, miten he uutta tietoa havaitsevat, vastaanottavat, muodostavat ja jakavat. Oppimisen kannalta on ratkaisevaa, kuinka tällaista kokemuspohjaista tietoa pystytään hyödyntämään[38].

Organisaatiorakenteiden muuntuminen hierarkkisista rakenteista kohti joustavampia, itseohjautuvia ja verkostoituneita rakenteita synnyttää tiedon luomiselle uudenlaisia odotuksia. Yksi työryhmä tai yksikkö ei pysty enää yksin hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia, tekemään päätöksiä tulevaisuuden kehitystarpeista tai tunnistamaan heikkojen signaalien merkitystä organisaation toiminnalle. Organisaatio voidaan nähdä kokoelmana erilaisia systeemejä, joissa toimijat tarjoavat toisilleen mahdollisuuden luoda monipuolisempaa ja rikkaampaa tietoa sekä avata itsestään selviksi muodostuneita kollektiivisia tietopohjiaan. Tällaisen käytäntölähtöisen, toiminnallisen ja kokemusperäisen tiedon rakentuminen ei kuitenkaan onnistu irrallisena, vaan vaatii ryhmien välistä yhteistä uuden tiedon muodostusta. Osallistamalla eri toimintojen ja alojen sekä käytännön että teoriatiedon asi-

37 Schiuma, G. (2011) The Value of Arts for Business. Cambridge: Cambridge University Press. Olen kääntänyt Schiuman käsitteen arts-based initiatives muotoon taiteen toiminnan logiikka ja käytänteet.
38 Oikarinen Tuija ja Pässilä Anne Työpaperit liittyen Taiteen refleksiiviset menetelmät tutkimushankkeeseen

antuntijoita voidaan uutta tietoa ja ymmärrystä rakentaa yhdessä. Taiteilijan ja taidepedagogin asiantuntijuus on tärkeää tämän tyyppisessä tiedon muodostamisessa. Keskeinen asia on yhdessä tapahtuva kokemusten havainnointi (kollektiivinen reflektio[39]) ja tässä kokemustiedon avaamisessa taiteen toiminnan logiikalla on tärkeä tehtävä. Reflektion ja taidepedagogiikan yhdistämisessä voi syntyä foorumi[40], jossa toimijat tarkastelevat omia käytänteitä uusin silmin, yhdistäen olemassa olevaa tietoa uudella tavalla ja kuvitellen mahdollisia maailmoja[41].

Seuraavassa kuvassa esittelen soveltavan draaman ja teatterin eri traditiota sekä niiden suhdetta tutkimukseen.

39 Vince, R. (2002) 'Organizing reflection', Management Learning 33: 63–78.; Pässilä, A., Oikarinen, T. and Harmaakorpi, V. (2015) Collective voicing as a reflexive practice, Management Learning, February 2015, vol. 46 no. 1 67-86 http://mlq.sagepub.com/content/46/1/67.abstract

40 Pässilä, A. & Vince, R. (2015) Critical Reflection in Management and Organization Studies. In Jan Fook, Val Collington, Fiona Ross, Gillian Ruch, Linden West
(eds.) Researching Critical Reflection Multidisciplinary Perspectives. Routledge

41 Pässilä, A. and Owens, A. (2016) Sensible Sensitivity: Arts Pedagogy in Management Development. Peter Stokes, Neil Moore, Simon M Smith, Caroline Rowland, Peter Scott (eds.) Organizational Management: Approaches and Solutions. Kogan Page

Soveltava draama ja teatteri resonoituvat metodologisesti osallistavaan yhteisölliseen toimintatutkimukseen[42]. Oleellisena elementtinä on tulkinnallinen tulevaisuuteen orientoituva ajattelu; miten asiat voisivat olla[43]. Tavoitteena on moniäänisen dialogin syntyminen. Dialogisuuden lisääntymisen ehtona on toisten väitteiden kuunteleminen, niiden taustalla olevien käsitteiden ja toimintojen ymmärtäminen sekä uudenlainen yhdistely, jonka avulla tavoitellaan jotakin tulevaa ja vielä keksimättä olevaa.

Soveltavan draaman ja teatterin voi jakaa esitykselliseen, terapeuttiseen, osallistavaan ja tutkimusperustaiseen traditioon. Tutkimusperustainen teatteri[44] linkittää tähän malliin myös etnografisen tutkimusmenetelmän, joka hyödyntää teatterillistavia metodeja tutkimuksen eri vaiheissa mm. tutkittavan ilmiön kuvaamisessa, tutkimuskysymyksen ja tehtävän tarkentamisessa, tutkimusaineiston keruussa, aineiston validiteetin vahvistamisessa, laadullisessa analyysissä, esityksellisessä raportoinnissa ja toimintasuunnitelman laadinnassa[45].

Mitä ovat taiteen tuomat hyödyt ja lisäarvo?

”Enemmän vähemmällä”[46] tehokkuus ja tuottavuus ovat organisaatioissa perinteisesti tarkoittaneet tiedollis-tuotannollista painetta: tee nopeammin, suorita virheettömästi, pienemmillä resursseilla, vähemmillä kustannuksilla, objektiivisemmin, rationaalisemmin ja hallitummin.

Eipäs nyt haahuilla -asenne tuottaa harhan siitä, että tiedon muodostuminen olisi pelkästään rationaalisen ajattelun varassa. Taiteen merkitys sekä tutkimuksessa että kehittämisessä tapahtuvana tiedon ja taidon lisääntymisenä on siinä, että sillä on perinteisestä insinööriosaamiseen pohjautuvasta ongelmanratkaisusta poikkeava omanlainen toiminnan

---

42 Brydon-Miller, M., Berthoin Antal, A., Friedman, V. and Gayá Wicks, P. (2011): "The Changing Landscape of Arts and Action Research". In: Action research - AR, Vol. 9, No. 1, S. 3-11.; Heron, J. & Reason, P. (2006) ‘The Practice of Co-operative Inquiry: Research ‘with’ rather than ‘on’ people’, in P. Reason and H. Bradbury (eds.) Handbook of Action Research, pp. 144–154. London: Routledge; Boal, A. (1996) Politics, Education and Change, in J. O´Toole and K. Donelan (eds.) Drama, Culture and Empowerment, pp. 47–52. Brisbane: IDEA Publications.

43 Jouko Myllyoja asemoi kiinnostavalla tavalla soveltavan draaman ja teatterin tulevaisuudentutkimuksen prosessiin. Myllyoja, J. (2016, tulossa). Ennakoinnin ja draamainterventioiden rajapinnalla. Opinnäytetyö, Esittävän taiteen koulutusohjelma, Metropolia AMK. Versio 17.3.2016.

44 Pässilä, A. (2014) Tutkimusperustainen teatteri ja tiedon muotoutuminen organisaatiokontekstissa. P. Korhonen ja R. Airaksinen (toim.) Hyvä hankaus 2.0. Taideyliopisto Kokos-julkaisusarja 1/2014. ISBN 978-952-6670-41-6 Draamatyö. pp.285-301.

45 Pässilä, A. (2012) Reflexive model of research-based theatre – processing innovation at the crossroads of theatre, reflection and practice-based innovation activities. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 492. Lappeenranta University Press. Lappeenranta, Finland.

46 Katso Pässilän ja taitelija-muotoilija Laura Mellasen Opetus- ja kulttuuriministeriölle tekemä evokatiivinen raportti aiheesta https://www.youtube.com/watch?v=LQasQFNYW5I

logiikka ja käytänteet[47]. Lewis Carollin 1865 kirjoittama tarina Liisa Ihmemassa tarjoaa mainion vertauksen taiteen tuomasta hyödystä uudistumisessa:

> *'Would you tell me, please, which way I ought to go from here?' asked Alice. 'That depends a good deal on where you want to get to' said the Cat. 'I don't much care where...' said Alice. 'Then it doesn't matter which way you go' said the Cat. '...so long as I get somewhere' Alice added as an explanation.'*

Liisa Ihmemassa kertoo meille: luulemme aina tarkasti tietävämme, minne haluaisimme mennä, mutta aina sinne ei ole olemassa suoraa tietä. On parempi, että onkin vain karkea idea suunnasta ja sitten kokeillen löytää tiensä.

Taiteen hyöty ja lisäarvo tarkoittaa sekä-että asetelmaa tiedon ja ymmärryksen rakentumisessa. Soveltamalla sekä taiteilijan että insinöörin, ekonomin, filosofin, kasvatus- ja yhteiskuntatieteilijän ja tulevaisuuden tutkijan osaamista kykenemme luomaan uudenlaisen osaamiskoktailin. Tässä koktailissa sekoittuvat analyyttinen ongelmanratkaisu ja humanistinen moniaistillisuuteen pohjautuva luomisen prosessi. Taiteilijan tai taidepedagogin osaaminen liittyy keskeneräisyyden estetiikkaan, jolloin nopea luonnostelu ja improvisointitaito ovat oleellisia käsillä olevan ilmiön (jonka ei tarvitse lähtökohtaisesti olla ongelma) hahmottamisessa, tulkitsemisessa ja merkityksellistämisessä.

Miten ja millä ehdoilla taidetta voidaan käyttää ja mitkä ovat taiteen käytön haasteita?

Luomisen tapahtumakulussa aistimellisuus ja kehollisuus (keho on siis muussakin käytössä kuin kannattelemassa kognitiivista prosessia) ovat orgaaninen osa tietämisen ja ymmärryksen rakentumista. Taiteessa esteettisen etäännyttämisen käyttö tuo lisäarvoa; etäännyttäminen avittaa asioiden syvällistä ja moninäkökulmaista avaamista. Tämä mahdollistuu sillä ehdolla, että kukin toimijaryhmän jäsen kyseenalaistaa omat ”Näin meillä on aina tehty” perusolettamuksensa. Kyseenalaistaminen tapahtuu kollektiivisena havainnointina esim. teatterillistetun tilanteen, tarinan tai vertauskuvan avulla.

Taiteen toiminnan logiikka ja käytänteet suuntaavat siis ”erilaisen” kokeiluun, ja juuri se haastaa meidät ajattelemaan kuin Liisa Ihmemaassa.

> *Alice: This is impossible.*
>
> *The Mad Hatter: Only if you believe it is.*

---

47 Taiteen toiminnan logiikka ja käytänteet on Pässilän (2014) Tutkimusperustainen teatteri ja tiedon muotoutuminen organisaatiokontekstissa – artikkelissa kääntämä käsite. Alkuperäinen käsite on innovaatio ja tiedon tuotannon professorin ja johtajan Giovanni Schiuman (2011) arst-based initiatives. Pässilä tysökentelee professori Schiuman kanssa ja henkilökohtaisissa keskustelujen perusteella Pässilä päätyi kyseiseen käännökseen. Käännöksessä Pässilä ilmentää taidelähtöisen työskentelyn tiedollis-taidollista arvoa tuottavaa ontologista luonnetta pyrkien tekemään eron aiempaan käsitteen määritykseen taiteesta instrumentaalisena metodina esim. muutosjohtamisen työkaluna organisaation tai verkoston toiminnassa.

Entä jos soveltaisimme Liisa Ihmemaassa -ajattelua tehokkuus-ajatteluun ja toteisimme, että sehän perustuu teollisen ajan ajatteluun. Nyt ja tulevaisuudessa meillä on digitalisoitumisen ja automatisoitumisen myötä tilaa muotoilla käsityksemme työstä uusiksi. Tehokkuus työssä (tarve tuottaa "enemmän vähemmällä") voisikin kohdistua inhimillisen vaikuttavuuden ja arvon tuottamiseen sekä siihen, että me kukin kokisimme oman roolimme ja tehtävämme merkityksellisenä yhteiskunnalle.

> *I can't go back to yesterday because I was a different person then. (Alice in Wonderland)*

Tiedon ja ymmärryksen rakentuminen kokeilujen myötä edellyttää organisaatioilta omien toimintatapojen ja rakenteiden uudistamista. Mahdollisten maailmojen havaitsemisessa tarvitaan erilaista tietoa kuin olemassa olevien ongelmien ratkaisemisessa.

Tämä edellyttäisi organisaatioiden ja niihin kytkeytyvien ruohonjuuritason toimintatapojen ja rakenteiden tarkastelua sekä ymmärrystä erilaisista tiedon muotoutumisen tasoista[48]. Näin taiteen reunaehdoksi määrittyy se, että kehittäminen ei synny teollisen yhteiskunnan toimintalogiikalla; tayloristisella työn organisoimisen tavalla, individualisoimalla ongelmia tai standardisoinnin ihanteella. Oleellista on luoda tilaa[49] yksilölliselle ja yhdessä tapahtuvalle moniääniselle kysymiselle, kyseenalaistamiselle, ihmettelylle, haahuilevalle etsimiselle ja siitä syntyvälle oivaltamiselle[50].

Yhteiseen oivaltamiseen kuuluu erityyppisen tiedon tunnistamista ja hyväksymistä. Rationaalisen tiedon lisäksi tarvitaan kokemusten – kokemustiedon, intuitioon ja hiljaiseen tietämiseen liittyvä tiedon ja perusoletusten – avaamista[51]

Yhtenä moniäänistä oivallusta synnyttävänä keinona on soveltaa teatterin ja draaman työtapoja tiedon luontiin. Tulevaisuuden mahdollisuutena onkin toimintaan liittyvän ekosysteemin ja siinä lymyävien mahdollisuuksien havaitseminen.

Millaisiin kehittämistilanteisiin taiteen käyttö soveltuu?

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) esittelen esimerkkejä millaisissa kehittämistilanteissa tutkimusperustaista teatteria olen ollut soveltamassa organisaatioissa vuosina 2008-2016

---

48 Pässilä, Uotila, & Melkas, 2013; Melkas & Harmaakorpi, 2012

49 Hulme & Owens (2009) ovat tutkineet ns. kolmatta tilaa Third Spaces, jossa mahdollistuu moniammatillinen ja moniääninen oppiminen, tästä aiheesta jatkoivat Lehikoinen, K., Pässilä, A. and Owens, A. Organizational Learning, Knowledge and Capabilities konferensissa, huhtikuussa 2015 , Milanossa, Italiassa, konferenssipaperin otsikkona oli:Critical Reflection and the Arts as Third Spaces.

50 Neelands, 2011; Nissley, 2010; Pässilä, A., Owens, A. and Pulkki, M. submitted 2016 esittävät tutkimuksissaan kukin erilaisia taiteen toiminnan logiikkaa ja käytänteitä soveltavia uudistumisen ja uudistamisen tapoja

51 Pässilä, Uotila & Melkas, 2013; Pässilä, 2014

aikana[52]. Taulukossa käytän tutkimusperustaisesta teatterista lyhennettä TT. Olen jaotellut taulukon kohteeseen eli toimintaympäristöön missä kehittäminen tapahtuu, oivallukseen mitä kehittämisessä syntyi, haasteeseen mikä on hyvä ottaa huomioon erityisesti tässä toimintaympäristössä ja viimeisessä sarakkeessa on tutkimukseen liittyvä julkaistu artikkeli.

Kohde/ toimintaympäristö	**Oivallus**	**Haaste**	**Tutkimus**
Organisaatiossa tapahtuvan sisäisen T&K&I toiminnan kehittäminen	TT osaksi tuotekehittelyä, palvelumuotoilua, henkilöstö- ja asiakaslähtöistä innovaatiotoiminnan luomista ja siihen liittyvien arjen toimintatapojen ja käytänteiden luomista.	Kun kyse on organisaation kulttuurista niin perinteet ja piilevät käsitykset ovat tiukassa, toisin tekemisen ja näkemisen kokeilut juurtuvat hitaasti	Pässilä, A., Oikarinen, T and Vince, R. (2012)[53]
Organisaation työntekijöiden ja johdon välisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisen rikastuttamiseen	Eri ammattiryhmien sosiaalisissa suhteissa rakentuvien pullonkaula tilanteiden ja käytänteiden purkaminen	Ratkaisuvaihtoehtojen moninäkökulmaisuuden lisääminen haastaa ajatuksen ”staattisesta ja vakaasta” sosiodynamiikasta	Pässilä, A., Oikarinen, T. & Kallio, A. (2013)[54]
Organisaation ja heidän asiakkaidensa välisen merkityksellisen yhteistoiminnan kehittämiseen	Verkostomainen yhteiskehittely tai business-to-business yhteistyö tai busines-to-customer yhteiskehittely synnyttää lisäarvoa	Vaatii osaamista yhteoistoiminnallisen toimintatavan orkestereoinnissa	Pässilä, A., Oikarinen, T. and Harmaakorpi, V. (2015) [55]
Julkisen palvelun kehittäminen	Kohtaamisen muotoilu	Asiakaskokemus-tiedon juurruttaminen systemaattisesti asiakaslähtöiseen palveluprosessien kehittämiseen	Pässilä, A., Oikarinen, T., Parjanen, S. & Harmaakorpi, V. (2013)[56]

52 Pässilä, A., Owens, A. And Pulkki, M. (2015) Learning Jam – the back story of creating polyphonic understanding in work based practice. Conference paper in International Forum on Knowledge Asset Dynamics, June, Bari, Italy.; Lehikoinen, K., Pässilä, A. and Owens, A. (2015) Critical Reflection and the Arts as Third Spaces. Conference paper in Organizational Learning, Knowledge and Capabilities conference, April, Milan, Italy.; Pässilä, A. and Owens, A. (forthcoming) Facilitating dialogue by arts-based approach in organisation. Peter Stokes (eds.) Management and Organisational Book. Kogan Page

53 Pässilä, A., Oikarinen, T and Vince, R. (2012) The role of reflection, reflection on roles: practice-based innovation through theatre-based learning. H. Melkas and V. Harmaakorpi (eds.) Practice-based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications. Springer Heidelberg Dordrecht London New York. pp. 173-192. ISBN 978-3-642-21722-7

54 Pässilä, A., Oikarinen, T. & Kallio, A. (2013) Creating dialogue by storytelling. Journal of Workplace Learning. Vol 25 (3): pp.159 – 177 Rewarded as Outstanding Paper of 2013

55 Pässilä, A., Oikarinen, T. and Harmaakorpi, V. (2015) Collective voicing as a reflexive practice, Management Learning, February 2015, vol. 46 no. 1 67-86 http://mlq.sagepub.com/content/46/1/67.abstract

56 Pässilä, A., Oikarinen, T., Parjanen, S. & Harmaakorpi, V. (2013) "Interpretative dimension of user-driven service innovation: Forum Theatre in facilitating renewal in Finnish public health care", Baltic Journal of Management, Vol. 8 Iss: 2, pp.166 - 182

Kohde/ toimintaympäristö	Oivallus	Haaste	Tutkimus
Päätöksentekoon liittyvä moninäkökulmaisuus ja oppiminen Sote-palvelutuotannossa	Tosiinsa kykeytyvien toimintojen yhteistarkastelu: Fiilia-Sofia 6-osainen videomuotoinen dialogityökalu päätöksen teon tutkimiseen http://www.lut.fi/fiiliasofia	Vaati eri intressiryhmiltä halua kuunnella toisiaan ja ymmärtää asioita eri näkökulmista, tahtoa tehdä yhdessä asioita näkyväksi	Hennala, L., Pässilä, A. Martikainen, S., Mellanen L. and Melkas H. (2013)[57]
Kriittiseen ajatteluun kohdentuvat taiteen muotokielessä tapahtuvat oppimisen prosessit	Oppimisjamit toimivat uudenlaisena tasa-arvoisena oppimisympäristönä	Oppimiseen liittyvät pinttyneet mallit	Pässilä, A., Owens, A. and Pulkki, M. (2016)[58]
Tiedollisten ja kommunikatiivisten siilojen purkuun ja tulevaisuus orientoituneeseen strategian jalkauttamiseen	Draamallisissa simulointi-tilanteissa, joita käsiteltiin yhdessä eri ammattiryhmien kanssa yhdessä syntyi jaettu yhteinen ymmärrys ja merkitys siitä miten toimia yhdessä monimutkaisten asioiden ratkaisemiseksi	Johdon sitoutuminen on osallistavan työn avaintekijä ja TT-prosessisssa syntyvien toimintaideoiden malline, skenaarioiden konkretisointi käytäntöön	Pässilä, A., Uotila, T. & Melkas, H. (2013)[59]
Tutkimusmetodisesti	TT – tiedon keruun, analyysin ja raportoinnin muotona laadullisessa tutkimuksessa		Cotter R.J., Pässilä, A. and Vince, R. (2016)[60]

Edellä mainittujen (tutkimusperustaisen teatterin) prosessien lisäksi haluan esitellä kolme itseäni erityisesti innoittavaa toimintaympäristöä: 1) *tarinakonstruktion* − täysin uusien elämys-koke-

57 Hennala, L., Pässilä, A. Martikainen, S., Mellanen L. and Melkas H. (2013) Path to dialogue - Developing collaboration between social and health care sector employees and trustess via applied theatre (Polku dialogiin - Sosiaali- ja terveyssektorin henkilöstön ja kuntapäättäjien yhteistyön kehittäminen soveltavan teatterin keinoin) Research Reports No. 19, LUT Scientific and Expertise Publications, ISSN-L 2243-3376

58 Pässilä, A., Owens, A. and Pulkki, M. (2016) Learning Jam: an evaluation of the use of Arts Based Initiatives to generate polyphonic understanding in Work Based Learning. Journal:Higher Education, Skills and Work-Based Learning.

59 Pässilä, A., Uotila, T. & Melkas, H. (2013) Facilitating future-oriented collaborative knowledge creation by using artistic organizational innovation methods: Experiences from a Finnish wood-processing company, Futures Vol. 47, pp. 59-68

60 Cotter R.J., Pässilä, A. and Vince, R. (2016) New Directions for Researching Critical Reflection in Organizations. In Jan Fook, Val Collington, Fiona Ross, Gillian Ruch, Linden West (eds.) Researching Critical Reflection Multidisciplinary Perspectives. Routledge

mus-palvelumuotojen luomisen yhdessä yrityksen johdon ja avaintoimijoiden kanssa, 2) *evokatiivisen raportoinnin* tulevaisuuteen orientoituvassa skenaario- ja visiointityössä sekä 3) *taide peruspalveluna* -ajattelun.

Nämä kolme esimerkkiä olen tähän valinnut siksi, että kaikki ne ovat laajasti kiinnostaneet kollegoitani kansainvälisissä verkostoissa. Näissä projektissa taiteen toiminnan logiikalla ja käytänteillä on luomisen prosessissa keskeinen osa. Lähtökohtana ei siis ole ongelmanratkaisun logiikka. Esimerkkinä tästä on syksyllä 2015 aloitettu elämysliiketoiminnan kehittäminen Lapissa yhteistyössä Hullu Poro Oy:n, Susinno Oy:n ja Chesterin yliopiston kanssa. Loimme yhdessä professori Allan Owensin sekä yrityksen johto- ja avaintoimijoiden kanssa liiketoiminnan sisältöä ohjaava visuaalisen, auditiivisen ja tarinallisesti etenevän ”Elävän sadun”. Tätä lopputuotosta kutsumme tarinakonstruktioksi. Tämä tarinakonstruktio toimi pohjana investointivaiheessa olevan elämys-kokemus-palvelun konkreettisessa rakentamisessa ja palvelujen luomisessa.

Evokatiivinen raportointi[61] avaa näkymän tulevaisuuteen orientoituvaan skenaario- ja visiointityöhön mm. haasteellisten ja monimuotoisten ongelmien käsittelyyn, joissa perinteiset ongelmanratkaisun tavat eivät tuota muutokseen tarvittavaa voimaantumisen tunnetta ja konkreettisia käytänteitä. Tästä esimerkkinä on Englannissa edelleen käynnissä oleva yhteisöllisen aluekehittämisen prosessi, jossa partnerina on yhteiskunnallinen yritys. Tuloksena prosessista on syntynyt uusien toimintatapojen luonti yhdessä alueella toimivien luovan alojen ammattilaisten ja paikallisten asukkaiden kanssa.

Taide peruspalveluna -ajattelussa kyse on institutionaalisten rajojen ylittämisestä (mm. taide-, kasvatus-, sosiaali-, hoito- ja hoiva-alat), kulttuuritoimen rajojen ylittämisestä, sosiaalisten innovaatioiden synnyttämisestä sekä taiteiden ja taidekasvatuksen laajentuvien roolien ja yhteiskunnallisen vaikutuksen tarkastelusta. Esimerkkinä tästä on Suomen Akatemian rahoittama Taideyliopiston koordinoima ArtsEqual-tutkimusprosessi, jossa kysytään: Mitä jos taide olisi peruspalvelu?

Mitä tästä asiasta pitäisi tietää: kriittinen katsaus hyötyihin ja haittoihin sen puitteissa, miten ja missä olen menetelmiä soveltanut[62]

Yksi toiminnan perusrakenteessa oleva kysymys on: mihin tutkimusperustaisen teatterin tekemisellä pyritään ja miksi ylipäätään yhdistää taidetta, taidepedagogiikka ja organisaatiotukimusta?

Tavoitteet liittyvät sekä yksilön oppimis- ja tiedostamisprosessiin että työyhteisön sosiokulttuurisiin normeihin ja jännitteisiin sekä näiden kulttuuristen tekijöiden tiedostamiseen

---

61 Mellanen, L. & Pässilä, A. (2013) Työ elämään animaatio on esimerkki evokatiivisesta raportista https://www.youtube.com/watch?v=LQasQFNYW5I

62 Pässilä, A. & Vince, R. (2015) Critical Reflection in Management and Organization Studies. In Jan Fook, Val Collington, Fiona Ross, Gillian Ruch, Linden West (eds.) Researching Critical Reflection Multidisciplinary Perspectives. Routledge ; Cotter R.J., Pässilä, A. and Vince, R. (2015) New Directions for Researching Critical Reflection in Organizations. In Jan Fook, Val Collington, Fiona Ross, Gillian Ruch, Linden West (eds.) Researching Critical Reflection Multidisciplinary Perspectives. Routledge

ja muuttamiseen. Tämän hyötynä – tai haittana riippuen intresseistä – on humanistisesti ja sosiokriittisesti orientoituneeksi yksilöksi kasvaminen ja demokraattisesti toimivan yhteisön toimintakulttuurin edistäminen.

Toisena yleisenä hyötynä on draaman peruselementtien kyky toimia apuna organisaation ja laajemmin yhteiskunnan ja kulttuurin ilmiöiden tarkastelussa (esimerkiksi monimuotoisten systeemien jäsentämisessä, kuvaamisessa, ymmärtämisessä ja uusien yhteyksien hahmottamisessa). Taide tutkimuksessa ja kehittämisessä liittyy ilmiöihin liittyvien tunteiden, pelkojen, uhkien tai toiveiden, mahdollisuuksien ja unelmien näkyväksi tekemiseen. Kriittinen tekijä tässä ajassa on se, miten taiteen toiminnan logiikalla tuotetaan ymmärrystä tuntemattoman kanssa olemiseen. Vanhojen rakenteiden murtuessa korostuu keskeneräisyyden kauneus, kokeilevuuden kulttuuri, uusien työskentelytapojen luomiseen liittyvä ja taidepedagogiikkaan pohjautuva osaaminen, kokemustieto ja sen ilmentäminen.

Kolmas hyöty liittyy tiedon tuotantoon ja käyttöön. Tutkimusperustaisen teatterin avulla saadaan esille hiljaista tietoa ihmisissä ja ihmisten väleissä sekä prosesseissa olevaa tietoa. Tätä tietoa on haastavaa, jopa mahdotonta, laittaa kirjalliseen muotoon. Esimerkiksi yritysostojen yhteydessä on perinteisesti oletettu, että kaupanteon yhteydessä ostetaan samalla yrityksen osaaminen. Kulttuurien erilaisuus aiheuttaa kuitenkin sen, että ostosta saatu osaamishyöty jää pienemmäksi, ellei tietoa osata sulauttaa osaksi uutta organisaatiota.

En väitä, että tutkimusperustaisen teatterin käyttö olisi yksiselitteistä. Mutta siitä on mahdollista saada suuria hyötyjä irti, jos prosessiin osallistujilta, niin organisaatio- kuin yksilötasollakin, on tahtoa heittäytyä ja antautua prosessille. Haasteena onkin luoda uusia mittareita, jotka osoittavat draaman käytön hyödyllisyyden liiketaloudellisessa mielessä. Sillä mittaamisen perinteinen kausaalisuhde ei kuvaa sitä maailmaa missä elämme monisyisten haasteiden kanssa.

Toimenpide-ehdotus

Toimeksiannon yhteydessä tulevaisuusvaliokunta toivoi artikkelityöryhmältä ehdotusta:

a) miten taidelähtöisten menetelmien käyttöä voitaisiin edistää ja hyödyntää yleisesti kehittämistyössä ja

b) miten eduskunta tai tulevaisuusvaliokunta itse voisi hyödyntää taidelähtöisiä menetelmiä omassa työssään/organisaatiossaan.

Yhteisen keskustelun pohjalta työryhmä esittää valiokunnalle kolmea toimenpide-ehdotusta. Toimenpide-ehdotusten keskeinen ajatus on synnyttää lisää kokemuksellista tietoa ja levittää sitä mahdollisimman konkreettisen toiminnan ja aitojen kehittämishaasteiden kautta. Ehdotukset perustuvat tietoisesti rakennettuun eri alojen osaajien yhteistyöhön ja kokeilemiseen. Ehdotuksista voidaan toteuttaa kaikki tai vain osa niistä.

Toimenpide-ehdotus 1: Verkostotapahtuma

Järjestetään kick-off verkostotapahtuma teemalla taide ja kehittäminen. Tapahtuman keskeinen idea on kehittäjien ja soveltavan taiteen osaajien luova törmäyttäminen. Tapahtuman tavoitteena on lisätä tietoutta, synnyttää toimijaverkostoja sekä käynnistää taidelähtöisiä menetelmiä hyödyntäviä ideoita ja kehittämishankkeita. Kohdejoukoksi kutsutaan yritysten ja julkisten organisaatioiden avainhenkilöitä, kehittäjiä ja johtajia, tutkijoita, taiteen soveltavan käytön osaajia sekä kehittäjäorganisaatioiden edustajia. Tapahtuman fokus on avaintoimijoiden kohtaamisessa ja taidelähtöisten menetelmien esittelyssä, kokeilemisessa ja niiden vaikuttavuuden tutkimisessa.

Organisaatioiden edustajien tehtävänä on tuoda tilaisuuteen omia kehittämishaasteitaan (case) joihin kehittäjät ja soveltavan taiteen käytön osaajat tuottavat ennakkovalmistelun pohjalta soveltuvia ratkaisuja.

Kick-off tilaisuuden tuloksena tavoitellaan 1-3 kehittämishanketta (alustavaa suunnitelmaa), jossa taidelähtöiset menetelmät ovat keskeinen osa kehittämistyötä.

Rahoitus tarvitaan verkostotapahtuman suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Toimenpide-ehdotus 2: Pilottihankkeet

Toteutetaan 1-3 asiakastarpeesta lähtevää todellista taidelähtöistä kehittämishanketta. Kehittämishankkeet voivat syntyä kick-off tilaisuuden pohjalta, hakumenettelyllä tai muutoin työryhmän kontaktien pohjalta. Pilottien lähtökohtana täytyy olla yritysten, valtiokonsernin (ministeriöt, virastot, valtio-omisteiset osakeyhtiöt jne.) todelliset kehittämistarpeet. Pilottien tavoitteet ja odotetut vaikutukset määritellään suunnitelmassa ja jokaiseen pilottiin kootaan ohjausryhmä sekä kehittäjien ja taidelähtöisten osaajien työryhmä.

Kehittämishankkeista, menetelmistä ja toiminnan tuloksellisuudesta tehdään tutkimus.

Pilottien suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitaan hankerahoitus, josta kehittämispalvelusta hyötyvällä organisaatiolla on omavastuuosuus.

Toimenpide-ehdotus 3: Valiokunta/eduskunta kokeilee

Tulevaisuusvaliokunta käynnistää kehittämishankkeen oman toimintansa kehittämiseksi. Hankkeen tavoitteena on kehittää valiokunnan (vaihtoehtoisesti koko eduskunnan) työskentelytapoja ja toimintakulttuuria taidelähtöisiä menetelmiä kokeillen. Toteuttamistavaksi ehdotetaan 6D-kehittämismallia, jonka jokaisessa vaiheessa voidaan kokeilla rohkeasti luovia työskentelymenetelmiä.

Kehittämishankkeen tarkentamiseksi laaditaan konkreettinen kuvaus tai odotus toiminnan muutoksesta: Mihin suuntaan ja miksi toimintaa halutaan muuttaa? Kehittämisen lähtökohtana voi olla esimerkiksi jokin seuraavista:

1. Tulevaisuusvaliokunnan toimintaprosessien ja -kulttuurin kehittäminen (erilaiset kohtaamiset, kokoukset tai käsittelyt jne.)

2. Eduskunnan tilojen ja infran luova käyttö (esim. luovan tilan käyttö tai digitaalisuus)

3. Substanssityöpajat eli taidelähtöisten menetelmien valinta ja soveltaminen valiokunnan käsittelyssä oleviin ajankohtaisiin aiheisiin (esim. skenaariot, kokemusasiantuntijuus tai -asiakkuus)

4. Kansanedustajien luovan osaamisen kehittäminen (esim. uudenlaisen yhteistyön rakentaminen ja luova dialogi)

Työryhmä tarkentaa toimenpide-ehdotuksen sisällön valiokunnan esityksen ja käydyn keskustelun pohjalta.

Kehittämishankkeen suunnittelu- ja käynnistysvaiheessa sovitaan prosessille myös ohjausryhmä/yhteyshenkilö, jonka kautta viestintä ja konkreettiset sopimiset kulkevat.

Kirjoittajat

Satu-Mari Jansson on kasvatustieteiden (aikuiskasvatustiede) tohtori, joka tutkii taidetta, teatteria ja draamaa oppimismuotoina. Satu-Mari työskentelee Taideyliopiston Teatterikorkeakoulussa tutkijatohtorina ArtsEqual-hankkeessa. Hän väitteli vuonna 2015 aiheesta ”Teatteri ja draama työn oppimismuotoina” Helsingin yliopistoon. Väitöskirjan tuloksena syntyi uusi työyhteisöjen kehittämismenetelmä työyhteisöteatteri, jossa yhdistetään tutkimusta, kehittämistä ja teatterin keinoja. Satu-Mari on työskennellyt viimeiset 12 vuotta työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisen sekä koulutuksen parissa. Satu-Mari toimii myös valmennusyritys Theatreworksissa työyhteisövalmentajana ja liikkeenjohdon konsulttina (LJK). Hän perusti vuonna 2012 Theatreworksin (www.theatreworks.fi) näyttelijä, ohjaaja Riku Suokkaan kanssa. Theatreworksissa Satu-Mari toteuttaa johtoryhmien ja myynnin valmennusta sekä tukee työyhteisöjä muutoksessa. Menetelminä hän käyttää teatterin ja draaman keinoja, kuten työyhteisöteatteria, forum-teatteria, improvisaatiota ja draamapedagogiikkaa.

Milla Järvipetäjä on yhteiskuntatieteiden (tiedotusoppi) maisteri ja työskentelee Turun ammattikorkeakoulun Taideakatemiassa projektipäällikkönä ja media- ja kulttuurialan projektinhallinnan päätoimisena tuntiopettajana. Projektipäällikkönä Järvipetäjä vastaa Digitopia-hankkeesta, joka kehittää median toimintamalleja sekä kasvattaa uutta osaamista media-alalla. Aikaisemmin Järvipetäjä on työskennellyt niin kansallisissa kuin kansainvälisissä projekteissa koordinaattorina ja projektipäällikkönä sekä visuaalisten alojen läänintaiteilijana Varsinais-Suomen taidetoimikunnassa. Järvipetäjä vastasi myös Varsinais-Suomen alueen julkisen taiteen kehittämisen hankkeesta, Taideaallosta, ja toimitti opaskirjan julkisen taiteen rakennuttajille. Järvipetäjä toimi projektipäällikkönä Turun kulttuuripääkaupunkivuoden mittavimmassa, kansainvälisessä ympäristötaiteen projektissa, Flux Aurassa.

Saija Laukka on kasvatustieteiden maisteri, draamaopettaja, erityisopettaja ja luokanopettaja. Hän työskentelee Oulun kansainvälisellä koululla draamaopettajana ja erityisopettajana. Laukka toimii myös kouluttajana ja erilaisten koulutusten ja seminaarien tuottajana. Hänen erityisosaamisalojansa ovat soveltava draama, improvisaatioteatteri ja peruskoulun draamaopetus. Laukka on toinen Oulun kaupungin kunnallisen draaman valinnaisaineopetussuunnitelman ja *Yhtä Draamaa* kirjojen kirjoittajista. Laukka toimii näyttelijänä improvisaatioteatteri Uniikki Unikornissa.

Vesa Purokuru on kasvatustieteen maisteri ja tarinateatteriohjaaja, joka on toiminut mm. opettajana, rehtorina, Jyväskylän yliopiston projektipäällikkönä sekä viimeiset 16 vuotta kehittämiskonsulttina Humap Consultation Oy:ssä. Vesan asiakkaat ovat suuryrityksiä, pk-yrityksiä sekä julkishallinnollisia organisaatioita. Vesa työskentelee erityisesti haastavien muutoksien ja kehittämisprosessien tukena sekä johtamisen ja johtoryhmien kehittämisessä. Vesan työote on dialoginen ja hänen pyrkimyksensä on saada asiakasyhteisön jäsenet kohtaamaan toisensa ja haasteensa uudella tavalla. Viimeisen 10 vuoden aikana Vesa on

liittänyt työhönsä luovia työmenetelmiä mm. tarinateatteria ja tuonut taiteilijoita kehittämishankkeisiin. Toisinaan Vesa käyttää luomaansa nykysirkusmonologia osana konsultaatioprosessia.

Anne Pässilä on filosofian tohtori Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta, filosofian maisteri Jyväskylän yliopiston taiteen ja kulttuurin tutkimuksen laitokselta sekä draamapedagogi. Hän on toiminut vuodesta 2006 lähtien Lappeenrannan teknillisen yliopiston LUT Lahden tutkija-kehittäjänä. Pässilä on myös Lappeenrannan teknillisen yliopiston spin off -yrityksen Susinno Oy:n osakas. Pässilä on ollut vierailevan tutkijana Chesterin yliopiston RECAP tiimissä (The Center for Research into Education, Creativity and Arts through Practice) vuodesta 2013 lähtien, työskennellen professori Allan Owensin kanssa kansainvälisissä taidetta, tutkimusta ja organisaation kehittämistä yhdistävissä verkostoissa Englannissa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Italiassa, Saksassa, Japanissa ja Kanadassa. Pässilä on väitöskirjatutkimuksessaan kehittänyt yhdessä teollisuusalan yritysten ja sosiaali- ja terveysalan julkisen organisaation työntekijöiden ja johdon kanssa tutkimusperustaisen teatterin metodin organisaatiossa tapahtuvaan tiedon ja ymmärryksen luontiin. Pässilä työskentelee parhaillaan Suomen Akatemian Strategisen Neuvoston rahoittamassa ArtsEqaul tutkimushakkeessa sekä kahdessa TEKES rahoitteisissa tutkimuksessa. http://annepassila.com/

Timo Sinivuori on kasvatustieteiden tohtori, luokanopettaja, teatteri- ja draamaohjaaja ja tietokirjailija. Hän aloitti työuransa teatteripainotteisen koulun luokanopettajana 1993, suoritti tohtoriopintonsa pääosin työn ohessa ja siirtyi yliopettajaksi Hämeen ammattikorkeakouluun kulttuurialalle Ohjaustoiminnan koulutusohjelmaan 2002. Yliopettajan tehtävistä Sinivuori siirtyi koulutusjohtajaksi Seurakuntaopistolle 2005 vastaten mm. nuorisoasteen ammatillisista perustutkinnoista, maahanmuuttajien koulutuksesta, vapaan sivistystyön taidelinjoista sekä kehitysvammaisten opetuksesta. Vuodesta 2013 lähtien Sinivuori on työskennellyt Suomen suurimman nuorisojärjestön, Suomen Partiolaisten kasvatusjohtajana. Sinivuori on lisäksi toiminut draama- ja teatteriohjaajana ja luottamushenkilönä perustamassaan Riihimäen Nuorisoteatterissa vuodesta 1991 lähtien sekä draamakasvatuksen tuntiopettajana Jyväskylän yliopiston avoimessa yliopistossa vuodesta 2001 lähtien. Hän on ohjannut lähes 30 näytelmää / musikaalia harrastajien ja ammattilaisten kanssa sekä kirjoittanut neljä teatterikasvatukseen liittyvää tutkimus- ja menetelmäkirjaa.

Kati Sirén on teatteri-ilmaisun ohjaaja (AMK), joka on erikoistunut teatterin yhteisöllisiin sovellusalueisiin. Vajaat parikymmentä vuotta hän on työskennellyt erilaisissa yhteisöissä yritysmaailmasta erityisryhmiin sekä opettajana eri teatterialan oppilaitoksissa. Hän on soveltavaan teatterin pioneeriryhmän DraamaRäätäleiden perustajajäsen. Ryhmä on profiloitunut esitysmuotoisiin osallistavan teatterin menetelmiin, erityisesti forumteatteriin. Sirén on toiminut lisäksi johtajana Valkeakosken kaupunginteatterissa. Parhaillaan hän on Teatteri 2.0:n mukana kehittämässä taidelaitoksen rakenteita kaksivuotisessa Avoimen näyttämön kehittämishankkeessa Lahden kaupunginteatterissa.

Tapio Toivanen on dosentti, teatteritaiteen tohtori, KM, draamaopettaja ja ohjaaja. Hän on toiminut vuodesta 2008 lähtien Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitoksen draamakasvatuksen yliopistonlehtorina. Toivasen on työskennellyt opettajankoulutuksen eri tehtävissä vuodesta 1991 lähtien. Hän on kirjoittanut kolme draama- ja teatterikasvatusta kä-

sittelevää kirjaa sekä lukuisia kansainvälisiä ja kotimaisia tutkimus- ja yleistajuisia artikkeleita ja oppimateriaaleja. Hän johtaa ”Haasteena tyhjä tila (Challenge of the Empty Space) - tutkimushanketta, joka pyrkii löytämään vastauksia sekä draaman ja teatteriopetuksen didaktisiin että opettajan vuorovaikutustaitojen kehittämiseen liittyviin kysymyksiin. Hän on esitellyt hanketta ja tutkimustuloksia useissa kansainvälisissä konferensseissa. Toivanen on ohjannut vuodesta 1993 yli kaksikymmentä koko illan näytelmää sekä useita lyhyempiä produktioita.

EDUSKUNTA
RIKSDAGEN

ISBN 978-951-53-3622-4 (NID.) • ISBN 978-951-53-3623-1 (PDF)
ISSN 2342-6594 (PAINETTU) • ISSN 2342-6608 (VERKKOJULKAISU)