

# **TAIME Taiteelliset menetelmät henkilöstökehittämisessä – projekti**

2021  
Loppuraportti

Espoon kaupunki  
Hanna Saaristo  
Jaana Lietzén  
Riina Blom

New Beat Oy  
Heini Merkkiniemi

## Tiivistelmä

Espoon kaupungin TAIME-projektissa (Taiteelliset menetelmät henkilöstökehittämisessä) lähdettiin hakemaan uutta vaikuttavuutta henkilöstökehittämiseen soveltaen taiteellisia menetelmiä. Tavoitteina oli vahvistaa työyhteisöjen ja yksilöiden innovatiivisuutta, yhteistyötä ja arvostavaa vuorovaikutusta sekä muutostaitoja ja hyvinvointia.

TAIME-projektin tuloksena on projektitiimin näkemyksen mukaan syntynyt uusi testattu, vaikuttava ja kiinnostava erilaisiin taiteellisiin menetelmiin pohjautuva toimintamalli muuttuviin henkilöstön kehittämisen tarpeisiin. Tämä loppuraportti sisältää kuvaukset projektin toteutuksesta ja tuloksista sekä projektissa luodun lyhyen toimintamallin kuvauksen. Toimintamalli perustuu tutkimustietoon sekä projektin aikana kerättyyn kokemus- ja prosessitietoon.

TAIME-projektin lähtökohtana toimii Espoon kaupungin strategia, Espoo-tarina, joka kutsuu toimialoja, tulosyksiköitä ja tukipalveluita kehittämään hyvinvointia, arvostavaa vuorovaikutusta, yhteistyötä, innovatiivisuutta sekä muutostaitoja. Projekti linkittyy Espoon kaupungilla kokeilukulttuuriin ja tukee uusien toimintatapojen käyttöönottoa. TAIME-projektin tavoitteena oli testata taidelähtöisten menetelmien lisäksi hankintaprosessia, joka mahdollistaa taidelähtöisten palveluiden hankinnan tulevaisuudessa. Varsinaisen projektin aikana toteutettiin kaikkiaan seitsemän kokeilua Espoon kaupungin eri toimialoilla. Valmisteluvaiheessa toteutettiin kolme kokeilua.

Projektin arvioinnissa käytettiin ReDoMe©-metodia ja systemaattista tiedon keruuta ennen kokeiluja ja kokeilujen jälkeen. Kokeiluihin osallistui kaikkiaan 135 henkilöä ja arviointiin osallistui 129 työntekijää, esimiestä ja asiantuntijaa kaupungin eri toimialoilta. Kokeilujen jälkeen kaikki esimiehet haastateltiin, heiltä kysyttiin mm. tavoitteiden täyttymisestä. Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä kaikilla tavoitealueilla. Taiteelliset menetelmät tukivat hyvinvointia, arvostavaa vuorovaikutusta, yhteistyötä, innovatiivisuutta sekä muutostaitoja nopeuttamalla ryhmäytymistä, tuottamalla uusia näkökulmia ja ideoita sekä tukemalla työntekijöiden omaa ratkaisukykyä ja luovuutta muutostilanteissa.

TAIME-projektissa luotua mallia voi soveltaa missä tahansa kuntaorganisaatiossa ja muissakin organisaatioissa. Espoon kaupunki toimii edelläkävijänä projektissa siinä mielessä, että taiteellisten menetelmien systemaattinen hyödyntäminen henkilöstökehittämisen menetelmänä on kunta-alalla uutta. Projekti edisti luovan osaamisen käyttöä organisaatiossa, moniammatillista yhteistyötä, hankintaosaamista, henkilöstökehittämistä, muutosprosesseja sekä muutoksen johtamista. Projektissa syntyi myös uutta osaamista ja uusia asiantuntijaverkostoja.

# Sisältö

Tiivistelmä .....	2
1. Projektin tausta ja tavoitteet.....	4
1.2. Projektin tausta.....	4
1.3. Tavoitteet .....	4
2. Projektinhallinta .....	5
2.1. Projektioorganisaatio.....	5
2.2. Projektisuunnitelma .....	5
2.3. Projektin valmistelutyö.....	6
2.4. Toteutunut aikataulu.....	7
3. Projektin toteutuksen kuvaus.....	7
3.1. Kokeilut .....	7
3.2. Taiteilijoiden rekrytointiprosessi.....	8
3.3. ReDoMe© - metodin kuvaus .....	9
3.3.1. Vaikuttavuuden arviointi .....	11
4. Projektin tulokset.....	12
4.1. Hyötytavoitteiden mitatut tulokset.....	12
4.2. Kokemuksia projektista.....	14
4.3. Muut tulokset ja vaikutukset .....	20
5. Keskeiset opit.....	22
6. Jatkotoimenpiteet .....	22
6.1. Luovutus linjaorganisaatiolle.....	22
6.2. Projektin dokumentointi .....	23
Lähteet .....	24

# 1. Projektin tausta ja tavoitteet

## 1.2. Projektin tausta

TAIME-projektin taustalla vaikuttaa yli 20 vuoden ajalta kerätty tutkimustieto taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutuksista. Vuonna 2019 ja 2020 julkaistut yhteenvetoraportit (WHO raportti 2019; Fancourt & Finn 2019; Kaattari & Suksi 2019; Laitinen & al. 2020; Sitra 2019) sisältävät yli 3000 tutkimusta erilaisista taideinterventioista ja niiden laaja-alaisista vaikutuksista ihmisiin ja organisaatioihin. Raporteissa todetaan, että vaikka taiteen vaikuttavuudesta on olemassa kattava tietopohja ja taiteen hyvinvointivaikutukset ovat laajalti tunnettuja, menetelmien käyttöönotto edellyttää moniammatillista yhteistyötä, joka ei ole edennyt suositusten mukaisesti paikallisella ja strategisella tasolla.

TAIME-projektin valmistelussa on huomioitu EU:n ja Suomen poliittiset linjaukset sekä WHO:n suositukset, jotka painottavat moniammatillista yhteistyötä ja taiteen implementointia osana paikallisia hyvinvointiratkaisuja (WHO 2019; EU 2019; OKM & STM 2019). Projektin lähtöoletuksena oli, että 1) taiteelliset menetelmät tuottavat henkilöstökehittämisen palveluille lisäarvoa monipuolistamalla palvelutarjontaa, ja että 2) taidelähtöisiä palveluja voidaan hankkia ja käyttää tulevaisuudessa Espoon kaupungin HR-palveluiden tuotannossa perinteisten valmennus- ja työnohjauspalveluiden ohella.

## 1.3. Tavoitteet

TAIME-projektin ideana on luoda Espoon kaupunkiin uusi, testattu, vaikuttava ja kiinnostava taiteellisiin menetelmiin pohjautuva toimintamalli muuttuviin henkilöstön kehittämisen tarpeisiin. TAIMÉ-projekti on pioneeriprojekti, jonka tulokset ovat laajasti hyödynnettävissä kunta-alalla. Espoon kaupunki toimii edelläkävijänä projektissa, sillä taiteellisten menetelmien systemaattinen implementointi ja hyödyntäminen henkilöstön kehittämisen viitekehyksessä on kunta-alalla uutta.

Projektin lähtökohtana toimii Espoon kaupungin strategia, Espoo-tarina, joka kutsuu toimialoja, tulosyksiköitä ja tukipalveluita kehittämään hyvinvointia, arvostavaa vuorovaikutusta, yhteistyötä, innovatiivisuutta sekä muutostaitoja. Projekti linkittyy Espoon kaupungilla kokeilukulttuuriin ja tukee uusien toimintatapojen käyttöönottoa.

TAIME-projektin tavoitteena oli testata taidelähtöisten menetelmien lisäksi hankintaprosessia, joka mahdollistaa taidelähtöisten palveluiden hankinnan tulevaisuudessa. Projektin suunnittelussa painotettiin huolellista etukäteisvalmistelua ja systemaattista tiedonkeruuta. Projektin vaikuttavuutta seurattiin New Beat Oy:n kehittämän ReDoMe©-osallistavan arviointimetodin avulla. Tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys uuden toimintamallin toimivuudesta, vaikuttavuudesta ja toistettavuudesta.

## **2. Projektinhallinta**

### **2.1. Projektioorganisaatio**

TAIME-projektin koordinoinnista vastasi projektitiimi, johon kuuluivat henkilöstön kehittämispäällikkö Hanna Saaristo (projektin omistaja), suunnittelija Jaana Lietzén (projektipäällikkö), erityissuunnittelija Riina Blom (projektin jäsen) sekä konsultti Heini Merkkiniemi (New Beat Consulting). Taiteen asiantuntemusta ja menetelmiä hyödynnettiin projektitiimin konsultoinnissa, prosessin suunnittelussa ja arvioinnissa sekä kokeilujen toteutuksessa. Taiteilijat rekrytoitiin Taide osana organisaatiota -verkoston (TOO) kautta, johon kuuluu eri alojen ammattitaiteilijoita. Taiteilijaverkostoa koordinoi läänintaiteilija Krista Petäjäjärvi Taiteen edistämiskeskuksesta, joka toimi myös mentorina hankkeessa.

Yhteistyötä tehtiin keskeisten sidosryhmien, kuten henkilöstökehittämisen ryhmän, HR-yksikön johtoryhmän, HR-ohjausryhmän, kaupungin henkilöstötoimikunnan, viestinnän, toiminnan kehittäjien, tulosyksiköiden johdon ja työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa, sekä tutkijaryhmän kanssa, jota koordinoi tutkija Riikka Nissi Jyväskylän yliopistosta.

### **2.2. Projektisuunnitelma**

TAIME-projektin kokonaissuunnitelma sisältää prosessimallin, jonka tuloksena Espoon kaupungin HR-asiantuntijat ovat käynnistäneet taidelähtöisten kehittämismenetelmien implementoinnin osaksi olemassa olevaa palvelutuotantoa. Alla oleva kuva esittää kokonaissuunnitelman, hankkeen resurssit, kokeilujen valmistelun, toteutuksen, ohjauksen ja vaikuttavuuden arvioinnin sekä projektin vaiheet vuosina 2018–2021. Vuonna 2018 toteutettiin valmistavia toimenpiteitä.

Projektin ensimmäiset kaksi kokeilua toteutettiin syksyllä 2019 konsernihallinnon assistenteille ja varhaiskasvatuksen asiantuntijoille. Kokeilut kolme ja neljä toteutettiin keväällä 2020 sivistystoimen oppilashuollon johtoryhmälle sekä teknisen- ja ympäristötoimen kaupunkitekniikan suunnitteluryhmälle. Syksyllä 2021 toteutettiin kokeilu kuusi sivistystoimen päiväkodille. Kokeilut viisi ja seitsemän, ns. Voimaannu taiteen avulla -ryhmät, toteutettiin syksyllä 2020 ja keväällä 2021 uupumisvaarassa oleville työntekijöille eri toimialoilta.



Kuva 1: TAIME-projektin kokonaissuunnitelma

### 2.3. Projektin valmistelutyö

Projektin ennakkovaiheessa, vuonna 2018, henkilöstökehittämisen ryhmän ja taloushallinnon controller-verkoston jäsenet testasivat taidelähtöisiä kehittämis- ja arviointimenetelmiä saadakseen kuvan tulevien kokeilujen toimivuudesta. Työpajojen vetäjinä toimivat Neemo-valmennusmetodin kehittäjä Nanna Hänninen ja taiteilijat Reetta Myyrä ja Marjaana Veikkanen.

Tarkempi suunnittelu- ja valmisteluvaihe alkoi vuonna 2019. Projektia valmisteltiin myös yhteisillä suunnittelukeskusteluilla sidosryhmien kanssa. Taiteilija Tiitus Petäjäniemi toteutti ennakkokokeilun, jonka tavoitteena oli tuoda taiteen tekeminen osaksi kaupungin toimitiloja ja herättää henkilöstössä ajatuksia uusista mahdollisista työtavoista. Taiteilija maalasi työpisteellään kaupungin konsernihallinnon palvelukehityksen tiloissa Otaniemessä noin puolen vuoden ajan. Haastattelupalautteiden mukaan taiteilijan läsnäolo sai aikaan uusia ideoita/ajatuksia. Taiteilija sai myös osallistua ryhmän osastopalaveriin.

Projektitiimi osallistui myös ”Ihminen on hyvä asia” -tutkimusseminaariin, jonka teemana oli kulttuurihyvinvointi. Tutkimusseminaarissa osallistui eri taiteen toimijoita. Projektin omistaja Hanna Saaristo esitteli projektia seminaarin paneelikeskustelussa.

Aiemman tutkimus- ja kokemustiedon pohjalta projektin suunnittelussa huomioitiin taiteellisten menetelmien käyttöönoton kriittiset vaiheet (WHO 2019; Anttonen & al. 2016; Merkkiniemi 2021), prosessin muotoilu ja laadukkaiden taideinterventioiden käyttöönotto, taiteen hyödyistä viestiminen eri kohderyhmille, käyttöönottoa estävien tekijöiden tunnistaminen ja ennaltaehkäisy, poikkihallinnollisen yhteistyön fasilointi, uusien yhteistoiminnallisten tilojen suunnittelu ja vaikuttavuuden arviointi. Näihin varauduttiin huolellisella suunnittelulla ja valmistelulla.

Erytystä huomiota kiinnitettiin taideinterventioiden laatuun, työyhteisöjen ja taiteilijoiden rekrytointiin ja yhteensovittamiseen, yhteistyön tukemiseen ja fasilitointiin ja vaikuttavuuden arviointiin. Sopivat yhdistelmät löytyivät 1) kohdistamalla työyhteisöjen rekrytointia kaupungin kriittisille muutosalueille sekä 2) kohdistamalla taiteilijoiden rekrytointi ammatillisverkostoon ja valitsemalla taiteilijat taiteilijapooliin. Kokeiluissa 1–4 ja kuusi työyhteisöt rekrytoitiin kaupungin sisäisellä, avoimella rekrytoinnilla, kokeilut viisi ja seitsemän kohdistettiin uupumisvaarassa oleville työntekijöille. Taiteilijoiden rekrytointi toteutettiin TOO-verkoston kautta.

## 2.4. Toteutunut aikataulu

Taiteelliset menetelmät henkilöstökehittämisessä projekti pysyi aikataulussa vuonna 2019. Vuonna 2020 koronatilanteen takia tuli muutoksia aikatauluun. Korona siirsi yhden kokeilun toteutuksen vuoteen 2021.

Työsuojelurahastoon liittyvä kokeilu toteutettiin ajalla 1.8.–31.12.2020, tämä pysyi aikataulussa.

Viimeinen kokeilu pidettiin alkuvuonna 2021, ja loppuraporttia kirjoitettiin keväällä. Projekti päättyi kesällä 2021, kun loppuraportti ja dokumentaatio on hyväksytty. Taiteelliset menetelmät henkilöstökehittämisessä – projekti pysyi hyvin aikataulussaan olosuhteet huomioon ottaen (korona).

## 3. Projektin toteutuksen kuvaus

### 3.1. Kokeilut

TAIME-projektin toteutusvaihe (2019–2021) sisälsi kaikkiaan seitsemän kokeilua ja 21 taidelähtöistä kehittämistyöpajaa. Kokeiluihin osallistui kaikkiaan 118 työntekijää, 7 esimiestä tai johtajaa ja 10 eri alojen ammattitaiteilijaa. Seuraava kuva esittää kokeilujen osallistujat toimialoittain ja tehtävien mukaan jaoteltuina. Lisäksi kuva esittää toteutuneiden työpajojen ja osallistujien määrät, sekä menetelmät, joita työpajoissa käytettiin.

Kokeilu	Toimiala	Yksikkö	Osallistujat	Työpajat	Taiteilijat, menetelmät
Kokeilu 1	Konsernihallinto	Assistentit + yksikön esimies	9	5	2 taiteilijaa, kuvataide, valokuvaus, savityö
Kokeilu 2	Sivistystoimi	Varhaiskasvatuksen asiantuntijat	15	2	2 taiteilijaa, draama, sanataide, valokuvaus
Kokeilu 3	Sivistystoimi	Johtoryhmä + pj	10	3	2 taiteilijaa, mindfulness, kuvataide, valokuvaus
Kokeilu 4	Tekninen- ja ympäristötoimi	Tekninen suunnitteluyksikkö + esimies	44	1	2 taiteilijaa, improvisaatio, kuvataide
Kokeilu 5	Sosiaali- ja terveystoimi	Useita yksiköitä	8	4	1 taiteilija, keholliset menetelmät, ääni
Kokeilu 6	Sivistystoimi	Varhaiskasvatus, päiväkotit + esimies	23	3	2 taiteilijaa, sanataide, kuvataide, valokuvaus
Kokeilu 7	Useita toimialoja	Eri toimialoilta	9	3	1 taiteilija, kehollinen työskentely, kuvataide

Kuva 2: Yhteenvedo TAIME-projektin kokeiluista

## **3.2. Taiteilijoiden rekrytointiprosessi**

Ensimmäinen taiteilijoiden rekrytointiprosessi toteutettiin vuonna 2019. Espoo sai runsaasti tarjouksia, yhteensä 23 taiteilijalta. Toisen rekrytointiprosessin hakuvaihe alkoi syksyllä 2019 ja valinnat suoritettiin alkuvuonna 2020. Toiseen rekrytointiin saatiin tarjouksia 26 kappaletta, osa taiteilijoista oli samoja kuin ensimmäisessä vaiheessa. Tarjouspyyntöön sisällytettiin aidot asiakascaset anonymieinä ja taiteilijoita pyydettiin suunnittelemaan asiakkaille sopiva prosessi.

Valintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa projektitiimi valitsi projektiin soveltuvat taiteilijat ja kolme tai neljä soveltuvaa ehdokasta jokaiselle kokeilulle. Lopullisen valinnan suorittivat kokeiluihin valitut työryhmät projektitiimin esivalinnan pohjalta. Arviointikriteereinä toimivat tarjouksen laatu, budjetti, suunnitelmien toteuttamiskelpoisuus, konseptin selkeys ja menetelmien soveltuvuus tarjouksen kohteena oleville yksiköille ja toimialoille, taiteilijoiden koulutus, kokemus sekä soveltuvat referenssit. Lisäksi valinnoissa huomioitiin, että taiteen alat olivat monipuolisesti edustettuina.

### **3.2.1. Ensimmäisen rekrytointivaiheen kokeilut**

Ensimmäinen kokeilu toteutettiin kaupungin hallinnossa, assistenttipalveluiden yksikössä. Työpajoihin (5) osallistui yhdeksän työntekijää. Työpajat toteuttivat taiteilijat Riika Pikkuvirta ja Sari Laitinen. Menetelminä käytettiin kuvataidetta, savityötä ja voimaannuttavaa valokuvausta. Työpajan tavoitteena oli yhteisen toimintakulttuurin vahvistaminen ja kirkastaminen.

Toinen kokeilu (2) toteutettiin varhaiskasvatuksen asiantuntijoille. Työpajoihin (2) osallistui 15 henkeä ja työpajat toteuttivat taiteilijat Elina Rainio ja Pirre Toikkanen. Menetelminä käytettiin draamaa, kirjoittamista, mindfulnessia sekä voimaannuttavaa valokuvausta. Työpajojen tavoitteena oli tuottaa uutta näkökulmaa osaamiseen, uusia ideoita, tukea ryhmäytymistä ja yhteistoiminnallisuutta.

### **3.2.2. Toisen rekrytointivaiheen kokeilut**

Kolmas kokeilu toteutettiin oppilashuollon johtoryhmälle. Työpajoihin (3) osallistui 10 henkilöä ja työpajat toteuttivat Riika Pikkuvirta ja Sari Laitinen. Menetelminä käytettiin kuvataidetta, mindfulnessia sekä voimaannuttavaa valokuvausta. Työpajan tavoitteena oli ryhmäytyminen, esimiestyön vahvistaminen sekä mielen muutos uuden luomisessa.

Neljäs kokeilu toteutettiin teknisellä toimialalla, kaupunkitekniikan suunnitteluyksikössä. Työpajaan (1) osallistui 44 henkilöä, työpajan toteuttivat taiteilijat Simo Routarinne ja Päivi Rautiainen. Menetelminä käytettiin improvisaatiota ja kuvataidetta. Työpajan tavoitteena oli työhyvinvoinnin ja työn ilon paraneminen sekä innovatiivisuus ja arvostava vuorovaikutus. Koronatilanteen vuoksi työpajoja toteutettiin vain yksi ja jatko siirtyi syksyille 2021.



Viides kokeilu oli ensimmäinen Voimaannu taiteen avulla! -ryhmä, johon osallistui kahdeksan henkilöä. Taiteilija Merja Valve toteutti kaikkiaan neljä työpajaa. Menetelminä käytettiin hoitavaa ääntä, restoratiivista joogaa ja syvärentoutumista. Työpajan valmistelu ja arviointi toteutettiin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työpajan tavoitteena oli hyvinvoinnin paraneminen, voimaantuminen sekä uupumisen ja masennuksen ennaltaehkäisy.

Kuudes kokeilu toteutettiin päiväkodin työntekijöille. Työpajoihin osallistui 23 henkilöä, ja työpajan toteuttivat taiteilijat Tuomas Tirkkonen ja Anne Korhonen. Työpajat toteutettiin koronatilanteen vuoksi etänä. Menetelminä käytettiin digitaalista kuvaa, runoutta ja kuvakollaaseja, jotka koottiin digitaaliselle alustalle. Työpajan tavoitteena oli luovuuden herättely ja yhteisöllisyyden vahvistuminen.

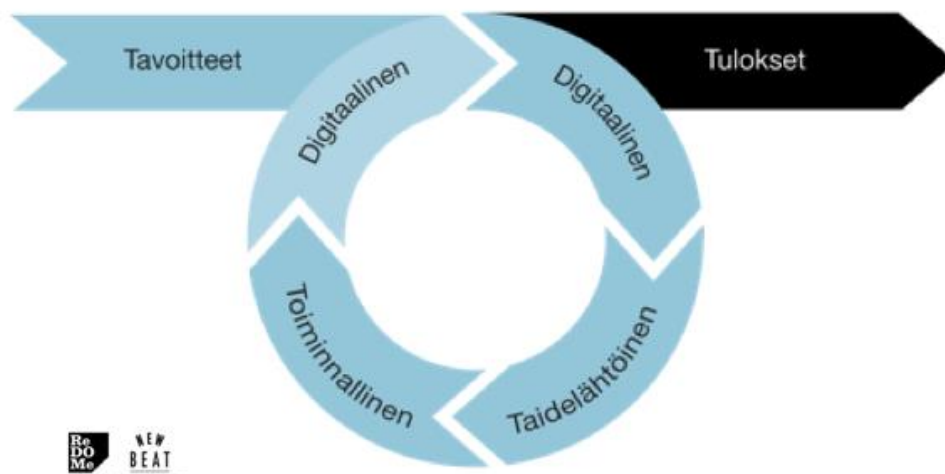
Viimeinen, seitsemäs kokeilu oli toinen Voimaannu taiteen avulla! -ryhmä, johon osallistui yhdeksän henkilöä eri toimialoilta. Työpajat (3) toteutti taiteilija Tiina Nevanperä. Menetelminä käytettiin kehitysohjelmaa, piirustusta, maalausta ja runoutta. Työpajan tavoitteena oli hyvinvoinnin paraneminen, voimaantuminen sekä uupumisen ja masennuksen ennaltaehkäisy.

### **3.3. ReDoMe© - metodin kuvaus**

ReDoMe©-prosessimallin avulla TAIME-projektin kokeiluiden toteutuksessa ja arvioinnissa edettiin systemaattisesti samojen vaiheiden läpi, mikä lisäsi kokeilujen vertailtavuutta ja tulosten yleistettävyyttä. ReDoMe© on New Beat Oy:n kehittämä luova metodi muutokseen. Metodien kehitystyö on toteutettu yhteistyössä taiteen ja työelämän asiantuntijoiden kanssa (TSR 2016, 2018). Metodien kehittäjä Heini Merkkiniemi osallistui TAIME-projektiin konsulttina ja projektitiimin jäsenenä. Merkkiniemi vastasi projektissa tiedon tuottamisesta ja vaikuttavuuden arvioinnista.

Tiedon kerääminen ja raportointi toteutettiin ReDoMe©-verkkoalustalla.

ReDoMe© - prosessimalli tuki toiminnan laatua ja vaikuttavuutta vahvistamalla prosessin 1) tavoitteellisuutta, luomalla vahva kytkös organisaation strategiaan, sekä 2) tukemalla osallistujien aktiivista roolia ja osallisuutta, luomalla mahdollisuuksia vaikuttaa prosessin sisältöihin. Alla oleva kuva esittää ReDoMe© prosessin eri vaiheet.



Kuva 3: New Beat Oy:n kehittämän ReDoMe- metodin prosessimalli

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa 1) työyhteisön esimies määritteli toiminnan tavoitteet strategisten hyötytavoitteiden pohjalta yhdessä HR-asiiantuntijan kanssa. Tällä menettelyllä tuettiin tavoitteellisuutta ja vahvistettiin taidetoiminnan kytköstä organisaation strategiaan. Seuraavaksi (2) työyhteisölle/osallistujille lähetettiin valmistava verkkotehtävä, joka auttoi osallistujia orientoitumaan tulevaan työpajaan. Työyhteisö/osallistujat saivat valita myös itse valita mieleisensä taiteen alan ja menetelmän projektitiimin laatiman esivalinnan pohjalta. Tällä menettelyllä lisättiin osallistujien osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia tulevaan työskentelyyn. Projektin kahden Voimaannu taiteen avulla! -ryhmän osalta projektitiimi määritteli toiminnan strategiset tavoitteet, koska osallistujia oli useista eri yksiköistä.

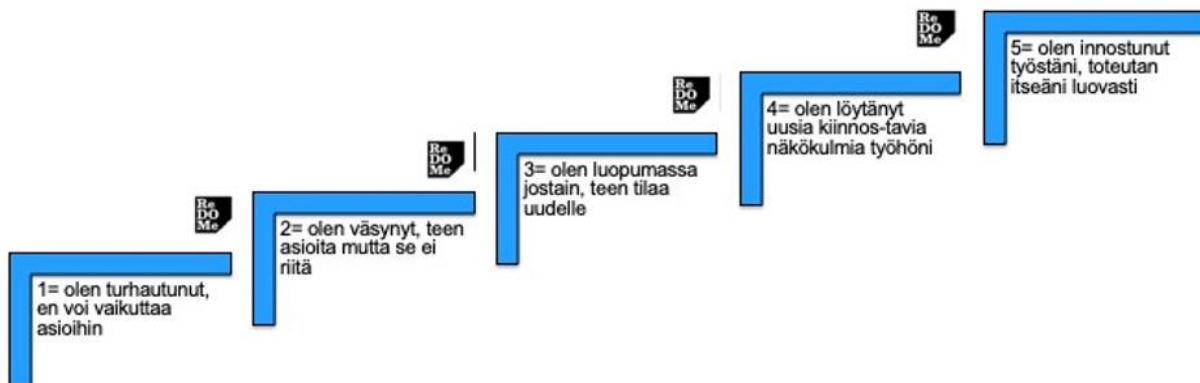
Kolmannessa vaiheessa (3) taiteilijat suunnittelivat taiteellisen intervention työyhteisölle Espoon kaupungin järjestämän perehdytyksen ja valmistavan tehtävän yhteenvetoraportin pohjalta. Taiteilijat perehdytettiin Espoon kaupungin strategiaan erillisessä perehdytystapaamisessa. Tähän tilaisuuteen osallistui taiteilijoiden lisäksi projektipäällikkö, projektin jäsen ja konsultti. Taiteellinen interventio (4) toteutettiin työyhteisön, taiteilijan tai projektitiimin valitsemassa tilassa, joka soveltui työskentelyyn. Työpajassa lähestyttiin tavoitealueita taiteen keinoin ja menetelminä käytettiin monipuolisesti eri taiteen aloja. Taiteilijat työskentelivät yksin tai työpareina, riippuen ryhmän koosta ja taiteilijoiden orientaatiosta. Työparimallissa toisella työparilla saattoi olla keskustelua fasilitoiva rooli tai täydentävää menetelmäosaamista esimerkiksi työnohjauksen, fasilitoinnin, digitaalisten menetelmien tai kehollisten menetelmien käytössä.

Työpajan tai työpajasarjan (1–5 työpajaa) jälkeen työyhteisö/osallistujat sai palautetehtävän (5), jossa arvioitiin tavoitteiden toteutumista sekä työyhteisön ja henkilökohtaisesta näkökulmasta. Osallistujat listasivat myös konkreettisia ideoita, oivalluksia ja opittuja asioita, joita on mahdollista hyödyntää työssä

työpajan jälkeen. Prosessin viimeisessä vaiheessa (6) työyhteisön esimies ja taiteilija saivat yhteenvetoraportin tuloksista, jotka käytiin läpi yhdessä HR-asiiantuntijan kanssa. Kokeiluiden 5 ja 7 raportit toimitettiin osallistujia lähettäneiden palvelualueiden johdolle sekä työterveyshuoltoon. Raporteissa osallistujien vastaukset näkyivät anonyymisti.

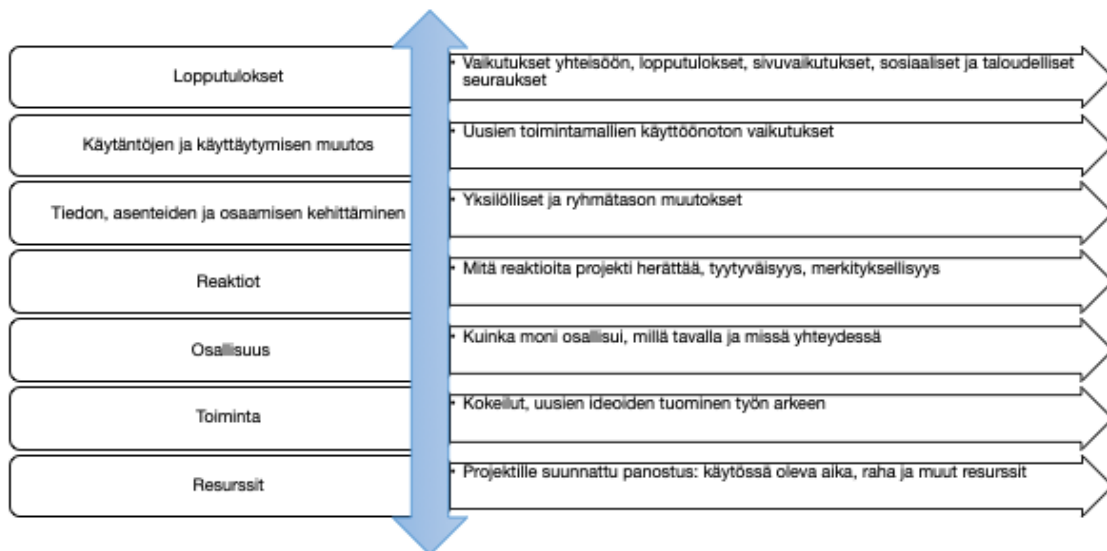
### 3.3.1. Vaikuttavuuden arviointi

TAIME-projektin arvioinnissa käytettiin ReDoMe©-metodia, jonka lähtökohtana on osallistujien aktiivinen osallisuus ja oppimisprosessi. Malli huomioi taidelähtöisen toiminnan luonteen, tilaajan toiminnan tavoitteet, osallistujien aktiivisen roolin sekä taidelähtöisten menetelmien käytössä tunnistetut haasteet. Aiemman tutkimustiedon ja New Beat Oy:n asiakaskokemuksien mukaan ([www.newbeat.fi](http://www.newbeat.fi)) taiteen vaikutukset ovat tyypillisesti luonteeltaan jälkikäteen havaittavia ja monitulkintaisia (Berthoin & Strauss 2015, 2017; Anttonen & al. 2016; Porokuru & Huntus 2016, Sorsa & al. 2017). Tyypillistä on, että 1) osallistajat eivät tiedä, miksi taidetta pitäisi tehdä työpaikalla ja että 2) osallistajat eivät osaa osoittaa, mitä hyötyä toiminnasta on työn kontekstissa. Vaikuttavuuden arvioinnissa hyödynnettiin systemaattista tiedonkeruuta ReDoMe©-verkkoalustalla. Tulokset perustuvat osallistujien antamiin itsearvioihin, jotka on toteutettu verkkokyselynä ennen ja jälkeen työpajoja. Arviointikyselyiden avulla osallistajat arvioivat työpajojen merkityksellisyyttä ja kiinnostavuutta henkilökohtaisesta ja työyhteisön tai toimialan näkökulmasta, taidelähtöisen toiminnan kiinnostavuutta, muutosten etenemistä sekä nostivat esiin kokeilujen aikana syntyneitä oppeja ja oivalluksia. Muutoksen portaat -mittari toimi projektin yhtenä keskeisenä mittarina ja itsearvioinnin välineenä, tuottaen tietoa osallistujien lähtö- ja lopputilanteesta. Seuraava kuva esittää 'Muutoksen portaat' -mittarin.



Kuva 4: ReDoMe-metodin sisältämä Muutoksen portaat-mittari

Projektin laajemmat vaikutukset liittyvät prosessitietoon, joka tukee taiteellisten menetelmien käyttöönottoa osana henkilöstön kehittämistä ja kaupunkitasoista palvelutuotantoa tulevaisuudessa. Oheinen kuva esittää vaikuttavuuden indikaattoreita joita hankkeen aikana seurattiin.



Kuva 5: TAIME-projektin vaikuttavuuden indikaattorit (Patton 1997; Anttonen & al 2016)

Vaikuttavuuden indikaattorit kuvaavat projektille suunnattuja resursseja, projektin toimintaa, osallisuutta, toiminnan aiheuttamia reaktioita, tiedon, asenteiden ja osaamisen kehittymistä, käytäntöjen ja käyttäytymisen muutosta sekä lopputuloksia.

TAIME-projektin vaikuttavuutta voidaan tarkastella lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Pitkäaikaiset ja laajemmat vaikutukset liittyvät sosiaaliseen, kulttuuriseen ja taloudelliseen arvонуontiin. Projektin lyhytaikaiset vaikutukset liittyvät kokeiluiden tuottamiin tuloksiin, uusiin toimintamalleihin ja ideoiden. Kulttuurista vaikuttavuutta syntyy luovien sisältöjen ja palveluiden muodossa. Taloudelliset vaikutukset liittyvät taiteilijoiden työllistymiseen, kuntien hankintaosaamiseen, innovatiivisten palveluiden tuottamiseen sekä organisaatioiden muutosprosessien nopeuttamiseen. Sosiaaliset vaikutukset liittyvät yhteisöjen ja asiantuntijaverkostojen kehittymiseen, moniammatillisen ja poikkihallinnollisen yhteistyön kehittämiseen, sekä osaamisen kehittämiseen.

## 4. Projektin tulokset

### 4.1. Hyötytavoitteiden mitatut tulokset

TAIME-projektin hyötytavoitteita seurattiin seuraavilla osa-alueilla 1) innovatiivisuus, 2) yhteistyö ja arvostava vuorovaikutus, 3) muutostaidot sekä 4) hyvinvointi. Seuraava kuva esittää yhteenvedon tuloksista. Tulokset on ryhmitelty strategisten hyötytavoitteiden mukaan.

Hyötytavoitteet	Mittari	Lähtötilanne, keskiarvo	Tulos, keskiarvo
Innovatiivisuus paranee	- Kyselytulokset, numeraaliset ja sanalliset arviot (työyhteisö) - Haastattelu (esimies)	4,1 / 5	4,5 / 5
Yhteistyö ja arvostava vuorovaikutus paranevat	- Kyselytulokset, numeraaliset ja sanalliset arviot (työyhteisö) - Haastattelu (esimies)	3,2 / 5	3,8 / 5
Hyvinvointi paranee	- Kyselytulokset, numeraaliset ja sanalliset arviot (työyhteisö) - Haastattelu (esimies)	4,0 / 5	4,2 / 5
Muutostaidot paranevat	Muutoksen portaat -mittari - Kyselytulokset, numeraaliset ja sanalliset arviot (työyhteisö) - Haastattelu (esimies)	3,2 / 5	3,8 / 5

Kokonaiskuva osoittaa tulosten parantuneen kaikilla osa-alueilla. Jo lähtötasolla kiinnostus kokeiluja kohtaan on ollut melko vahvaa. Lähtötilanteen arviot osoittavat, että taidelähtöisten menetelmien kokeilut on koettu merkitykselliseksi sekä työyhteisöjen että yksilöiden tasolla. Kokeilujen jälkeen arviot menetelmien kiinnostavuudesta ja merkityksellisyydestä ovat edelleen parantuneet (loppuarvioiden keskiarvo 4,5), mikä kertoo siitä, että toteutuksessa on onnistuttu vastaamaan osallistujien odotukset ja osittain jopa ylittämään ne.

Taidelähtöisillä menetelmillä on saatu nopeasti tuloksia erityisesti yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, sekä muutostaidoissa, joiden keskiarvo nousi eniten (3,2 ==> 3,8). Työyhteisöjen kokeiluissa (kokeilut 1–4 ja 6) positiivisia vaikutuksia koettiin suhteessa keskinäisen luottamuksen vahvistumiseen, vuorovaikutuksen laatuun, ryhmäytymiseen ja yhteisöllisyyden vahvistumiseen. Vaikutuksia tunnistettiin laaja-alaisesti. 62 % vastaajista arvioi, että kokeilut ovat vaikuttaneet eniten ryhmäytymiseen ja arvostavaan vuorovaikutukseen ja 38 % vastaajista koki, että merkityksellisintä oli työhyvinvoinnin paraneminen, uusien ideoiden ja näkökulmien, innostuksen ja luovuuden herättely sekä yhteisen kulttuurin vahvistuminen. Muutoksen portaat -mittari osoittaa, että 69 % vastaajista on löytänyt uusia kiinnostavia näkökulmia työhön tai kokee olevansa innostunut työstään. Vastaavasti negatiivisten kokemusten määrä on vähentynyt ja hyvinvointi lisääntynyt. Turhautumista ja väsymistä työssä kokeneiden määrä on laskenut 28,5 %:sta 11 %:iin.

Voimaannu taiteen avulla! -ryhmien kokeiluissa (kokeilut 5 ja 7) 75 % osallistujista arvioi, että kokeiluilla oli positiivista vaikutusta eniten omaan hyvinvointiin ja muutostaitoihin. Vastaajat kokivat, että työpajat tuottivat uutta energiaa ja innostusta sekä uusia näkökulmia omaan hyvinvointiin. Osallistujat pitivät erittäin positiivisena uutta, kokonaisvaltaisempaa lähestymistä suhteessa ihmisten hyvinvointiin ja ei-perinteisten, sanallisten henkilöstökehittämisen menetelmien käyttöönottoa. Useat kertoivat yllättyneensä iloisesti, että

kaupunki tarjoaa hyvinvointipalveluita, joissa ihmiset erilaisina yksilöinä huomioidaan entistä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin.

Kokeilut tuottivat runsaan määrän uusia kehitysideoita ja näkökulmia, joita työyhteisöt ja työntekijät voivat hyödyntää konkreettisesti työssään. Osallistujien mielestä kokeilu opetti ajattelemaan asioita monelta eri kantilta, loi yhteisiä työkaluja ongelmanratkaisuun ja haastaviin vuorovaikutustilanteisiin. Osa osallistujista ei vielä osannut nimetä konkreettista tulosta, mutta kuvasi kokemusta kokonaisvaltaisena 'herättelynä', joka innosti ja vaikutti yleisellä tasolla positiivisesti ihmisten 'kykyyn vastaanottaa erilaisia ajatuksia'. Erään osallistujan mukaan taide auttoi 'epävarmuuden kanavoimisessa pois innovatiivisuutta rajoittamasta'. Esimiesten palautteissa korostui luovuuden merkitys. Moni esimies koki saaneensa lisää työkaluja johtamisen haasteisiin ja lisää ymmärrystä oman esimiesroolin eri ulottuvuuksista. Eräs esimies kuvasi kokemuksen avanneen ymmärrystä siitä, että kaikki on keskeneräistä ja kuinka erilaisissa tehtävissä onnistuminen edellyttää luovuutta.

## 4.2. Kokemuksia projektista

### 4.2.1. Osallistujien kokemuksia

Tässä kappaleessa esitellään seitsemän varsinaisen kokeilun kokemuksia, ei ennakkokokeiluja.

#### Kokeilu 1

Kaupungin konsernihallintoon kuuluvan työyhteisön työntekijöiden palautteiden mukaan työpajan tavoitteet toteutuivat yli odotusten. 100 % osallistujista piti kokeilua kiinnostavana (71 %) tai erittäin kiinnostavana (29 %). 29 % osallistujista piti merkityksellisimpänä tiimiytymistä, 21 % uusien ideoiden ja taitojen kehittämistä ja 14 % luottamuksen kasvua. Muutoksen portaat mittarin mukaan 60 % oli löytänyt uusia näkökulmia työhön tai koki olevansa innostunut ja luova työssään.

*"Taiteilijat kuljettivat loogisesti meitä valitsemissamme aiheissa eteenpäin ja syvensimme keskustelua tavallisiin tiimipalaverihin verrattuna. Tapaamisten aikana tuli esille asioita, jotka eivät olisi helposti tulleet työn lomassa. Osaamme nyt ajatella asioita monelta kantilta."*

#### Kokeilu 2

Varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden arvion mukaan kokeilun tavoitteet toteutuivat hyvin ja työskentelyä pidettiin antoisana. 100 % osallistujista piti kokeilua merkityksellisenä (60 %) tai erittäin merkityksellisenä (40 %). Muutoksen portaat mittarin mukaan 44 % osallistujista piti merkityksellisimpänä ryhmäytymistä, 70 % oli löytänyt uusia näkökulmia työhön tai koki olevansa innostunut ja luova työssään.

*"Toiminta oli ohjattua mutta myös vapaamuotoista. Ohjaajat olivat hyvin perehtyneet meidän toimintaympäristöön. Parasta oli omien rajojen ylittäminen ja hyväksyvä ilmapiiri. Uskallus mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Muistin taas, että pitää käyttää omaa luovaa puolta. Voimaannuttava"*

*valokuvaus oli aivan loistava idea. Valokuvia voisi hyödyntää monissa prosesseissa.”*

### Kokeilu 3

Oppilashuollon johtoryhmän (kokeilu 3) mukaan työpajan tavoitteet toteutuivat erinomaisesti, parasta oli ryhmäytyminen ja oman mielen ja luovuuden avaaminen muutokselle. 86 % osallistujista piti kokeilua henkilökohtaisesti merkittävänä. Muutoksen portaat mittarin mukaan 92 % osallistujista oli löytänyt uusia näkökulmia työhön tai koki olevansa innostunut ja luova työssään.

*”Parasta oli yhteinen pohdinta yhteistyömme ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämisestä kokeilu käynnisti luovan prosessin. Saimme myös uusia ideoita siihen, miten voi käyttää luovaa tilaa hyväksi työssä ja uusia ideoita ja työkaluja lisäämään työhyvinvointia. Olen oivaltanut esimiesroolin monia ulottuvuuksia ja pohtinut tietoisemmin omaa esimiehisyttäni.”*

### Kokeilu 4

Teknisen suunnitteluyksikön (kokeilu 4) palautteiden mukaan työpajan tavoitteet toteutuivat jo yhden taidepajan jälkeen yllättävän hyvin. 23 % osallistujista koki merkityksellisimpänä arvostavan vuorovaikutuksen edistymisen, 21 % työhyvinvoinnin ja 18 % keskinäisen luottamuksen. Muutoksen portaat mittarin mukaan väsyneiden ja turhautuneiden määrä oli laskenut 43 %:sta 17%:iin ja 61 % osallistujista oli löytänyt uusia näkökulmia työhön tai koki olevansa innostunut ja luova työssään.

*”Työpaja oli merkityksellinen, koska se toi meidän tapauksessa näkyviin miten hieno porukka meillä on kasassa. Kaikki olivat valmiita astumaan omalta mukavuusalueelta yhteisen hyvän eteen”*

*“Oli kiva huomata, että työnantaja pitää tällaisia asioita tärkeinä työyhteisössä kehittää. Tärkeimpänä nousi ehkä ylipäättään ajatus siitä, että kaikki on keskeneräistä ja meidänkin duunissa käytetään paljon luovuutta.”*

### Kokeilu 5

Voimaannu taiteen avulla! -ryhmän palautteiden mukaan työpajan tavoitteet toteutuivat erittäin hyvin. Kokeilussa 66 % osallistujista koki saaneensa uusia näkökulmia omaan hyvinvointiin, uutta energiaa ja innostusta, stressin purkamisen ja palautumisen keinoja. Muutoksen portaat mittarin mukaan väsyneiden ja luopumisen vaiheessa olevien määrä oli laskenut 86 %:sta 32 %:iin ja 67 % oli löytänyt uusia näkökulmia työhön tai koki olevansa innostunut ja luova työssään.

*”Tärkeä kokemus, muistutus vaihtoehtoisista hoitomuodoista ja niiden vaikuttavuudesta osana esim. mielenterveyden hoitoa. Yksittäisen työntekijän hyvinvoinnilla on tietysti merkitystä koko yksikköön ja sitä kautta myös kehittämiseen. Sain uusia työkaluja ja näkökulmia myös asiakkaiden tapaamiseen ja kuunteluun”*

*”Äänimaljarentoutus oli aivan uusi kokemus ja erityisen antoisa. Sain vinkkejä työpäivän aikana tehtyihin nopeisiin kehollisiin rentoutusharjoituksiin. Ajattelen luovemmin ja pystyn keskittymään paremmin työhöni.”*

#### Kokeilu 6

Päiväkodin henkilöstön (kokeilu 6) palautteiden mukaan työpajan tavoitteet toteutuivat erittäin hyvin, 79 % koki kokeilun merkitykselliseksi tai erittäin merkitykselliseksi työyhteisön kannalta. Erityisen tärkeänä pidettiin työskentelyä yli ryhmärajojen, vapautta ja luovuutta. Muutoksen portaat mittarin mukaan 65 % osallistujista oli löytänyt uusia näkökulmia työhön tai koki olevansa innostunut ja luova työssään. Päiväkotiryhmän taidepajat olivat ainoa projektin kokeilu, joka toteutettiin hybridimallilla. Taiteilijat olivat etänä ja osallistujat olivat päiväkodin tiloissa. Kokeiluun osallistui etänä myös tutkija Riikka Nissi. Riikka Nissi työryhmineen tutkii mm. taiteilijoiden vuorovaikutusasioita organisaation kanssa.

*”Mitä kaikkea luovuus voikaan olla, ei tarvitse olla aina hienoa ja vaikeaa.*

*Pienistä hetkistä löytyy mahdollisuuksia. Tärkeintä oli yhteisöllinen*

*heittäytyminen! Sain herätyksen siitä kuinka vain taivas on rajana jos sekään.*

*Luovuutta on niin monenlaista että jokaisella meistä on oma väylämme*

*ilmentää sitä. Se ei myöskään ole satunnaista vaan arjessa mukana joka päivä.*

*Ylpeys itsestä ja tekemästani työstä koheni huomattavasti.”*

#### Kokeilu 7

Toisen Voimaannu taiteen avulla! -ryhmän (kokeilu 7) tavoitteet toteutuivat erittäin hyvin palautteiden mukaan, 100 % vastaajista piti työpajoja merkityksellisenä (71 %) tai erittäin merkityksellisenä (29 %) henkilökohtaisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Muutoksen portaat mittarin mukaan väsymystä työssä kokevien määrä laski 56 %:sta 29:ään ja 39 % oli löytänyt uusia näkökulmia työhön tai koki olevansa innostunut ja luova työssään.

*”Parasta oli, että sai olla mukana työajalla omaa hyvinvointia parantamassa.*

*Itsetuntemus on lisääntynyt tai vahvistunut. Olen saanut uusia ideoita oman*

*hyvinvoinnin parantamiseen ja voin ottaa ko. taitoja käyttöön myös omassa*

*asiakastyössäni... Vaikka olen väsynyt, niin olen löytänyt uutta virtaa ja*

*luovempia keinoja jaksamisen parantamiseen.”*

#### 4.2.2. Taiteilijoiden kokemuksia

Taiteilijoiden näkökulmasta kokeilut onnistuivat joko hyvin (60 %) tai erittäin hyvin (40 %). Erityisesti taiteilijat arvostivat huolellista suunnittelua ja systemaattista arviointimallia. Mahdollisuus yhteistyöhön jatkossa kiinnosti kaikkia taiteilijoita erittäin paljon, kaikki kymmenen taiteilijaa antoivat arvosanan 5/5 yhteistyölle tilaajan (Espoon kaupungin) kanssa. Taiteilijat kokivat, että yhteinen suunnittelu, perehdytystapaamiset ja valmistelevat tehtävät tukivat työpajojen toteuttamista ja yhteistyötä yleisesti. Moni taiteilijoista piti lähestymistapaa uutena. Kokeiluja varten räätälöityä vaikuttavuuden arviointia arvostettiin. Vahva vuorovaikutteisuus ja tiedon jakaminen prosessin aikana vahvisti taiteilijoiden käsitystä siitä, että yhteistyössä on yhteinen suunta ja tavoitteet. Taiteilijoiden mukaan valmistava tehtävä auttoi työpajojen ja kokonaisuuden suunnitteluissa, pääteemojen ja avaintavoitteiden läpikäynti ohjasi myös taiteellista suunnittelua. Taiteilijoiden mukaan ihmisten ajatukset ja ääni kuuluivat selkeästi osallistujien verkkotehtävistä, mikä tuki taiteilijan valmistautumista ja asettumista 'samalle aaltopituudelle' osallistujien kanssa.



Huolellisen valmistelun avulla taiteilijat osasivat varautua myös mahdollisiin pelkoihin ja haasteisiin etukäteen.

Yleisesti taiteilijoiden kokemukset olivat positiivisia. Vähäinen kritiikki kohdistui koronan aiheuttamiin käytännön järjestelyihin. Toisaalta etäjärjestelyiden koettiin myös tuovan vahvistavan työtapoja ja tarjoavan mahdollisuutta uudistaa omaa toimintaa. Pohdintaa käytiin myös liittyen työpajakertojen riittävään määrään ja työpajakertojen välisiin taukojen rytmittämiseen. Näissä nähtiin kehittämisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Tulevaisuuden suhteen merkityksellisimpänä taiteilijat pitivät yhteistyön jatkumoa ja toimintamallin vakiintumista.

#### 4.2.3. Projektitiimin kokemuksia

Projektitiimi arvioi kokeiluja prosessin ohjauksen ja implementoinnin näkökulmista sekä osallistujilta kerätyn palautteen pohjalta sekä prosessin aikana että kokeilujen loppuarvioinnissa. Projektitiimin kokonaisarvio projektin merkityksellisyydestä Espoon kaupungille sai arvosanan 5/5. Projektin omistajan, henkilöstön kehittämispäällikkö Hanna Saariston mukaan kokeilujen tulokset olivat odotusten mukaisia. Saaristo kertoi olevansa tyytyväinen, että uskalsi varioida työyhteisöille suunnattua perusprosessia ja käynnistää yksilöille suunnatut kokeilut taideteemalla. Saariston mukaan kaupungin strategian tarinallinen muoto ja kokeilukulttuurin henki antoivat kehittämiselle hyvän pohjan ja perustelun.

*”Erytisen ilahduttavaa oli, että työpajaprosessit olivat vaikuttaneet niin myönteisesti osallistujiin ja että moni kertoi toivovansa mahdollisuuksia osallistua työpajoihin uudestaan.” (Henkilöstön kehittämispäällikkö Hanna Saaristo)*

Projektitiimin antaman palautteen mukaan projekti kokonaisuudessaan on ollut erittäin tärkeä lisä henkilöstökehittäminen palveluihin. Erytisen merkityksellisenä projektitiimin jäsenet pitivät nopeita tuloksia ryhmäytymisessä, huomioiden kokeilujen lyhyt kokonaiskesto. Osallistujien kokemuksia luottamuksesta ja turvallisuuden tunteesta pidettiin poikkeuksellisena. Projektipäällikkö Jaana Lietzénin arvion mukaan kaupunkiorganisaatiossa on käynnissä jatkuvasti muutoksia, jotka edellyttävät henkilöstöltä joustavuutta ja mukautumiskykyä. Myös se, että kaikista kokeiluista, kaikilta toimialoilta, saatiin paranevia tuloksia ja hyvää palautetta ilahdutti projektitiimin jäseniä.

*”Esimiehiltä, osallistujilta, taiteilijoilta hyvää palautetta, mikä luo uskoa prosessiin, valittuihin taiteilijoihin, projektihenkilöstöön ja taidekokeilujen jatkumoon. Tuloksiin päästiin jopa yllättävän nopeasti, huomioiden että työpajoja järjestettiin keskimäärin kolme kokeilua kohden.” (Jaana Lietzén, projektipäällikkö)*

Projektitiimi arvioi, että kaiken kaikkiaan kokeilujen tavoitteiden asettelussa sekä prosessissa onnistuttiin hyvin ja kokeilujen tavoitteet saavutettiin jopa

paremmin kuin odotettiin. Erityisesti osallistujien antama positiivinen palaute työntekijöiden kokonaisvaltaisesta huomioimisesta nousi esille projektitiimin keskinäisessä keskusteluissa ja vahvisti projektin lähtöoletusta taiteen tuottamasta lisäarvosta olemassa oleviin tukimuotoihin ja palveluihin. Tärkeänä lisäarvona pidettiin ihmislähtöistä ja moniulotteista lähestymistapaa ja ns. pehmeitä arvoja verrattuna pelkästään keskusteluun perustuviin kehittämismenetelmiin. Projektitiimin arvion mukaan aiempi palvelutarjonta on suuntautunut enimmäkseen esimiehille ja liittynyt ns. 'koviin asioihin', kuten suorituksen johtamiseen, tavoitteisiin pääsemiseen ja toiminnan tehostamiseen.

*"On tehty merkittävä pioneerityö. Taiteella on mahdollisuus saada aikaan pysyviä 'loksahduksia' jotka mahdollistavat asioiden paranemisen ja yhteisiä, jaettuja kokemuksia, jotka saavat aikaan tuntemista, yhteenkuuluvuutta ja kaikkea sitä tärkeää, miksi ihmiset haluavat olla töissä meillä, sitoutuvat, jaksavat jne." (Riina Blom, erityissuunnittelija)*

Yhteistyö muiden sidosryhmien kanssa koettiin myös tärkeänä. Voimaantuvien ryhmien kokeilut (kokeilut 5 ja 7) erosivat hieman muista kokeiluista käytännön järjestelyiden osalta, sillä ryhmät koottiin useilta eri toimialoilta ja yksiköistä. Näissä kokeiluissa yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja heiltä saatu palaute oli erityisen tärkeää. Asiantuntijoiden yhdessä tekemän arvion mukaan uupuneiden työntekijöiden ja sairauspoissaolojen kasvun katkaisemiseen tarvitaan ennaltaehkäiseviä keinoja sen lisäksi, että hoitoon tarvittuja resursseja vahvistetaan lisäämällä vastaanottoaikoja, kouluttamalla henkilöstöä ja rekrytoimalla tarvittavaa osaamista. Johtavan työterveyslääkärin Marianne Alhon mielestä kokeilut tukivat hyvin nykyisiä palveluita ja ennaltaehkäisevää työtä. Kokeiluiden aikana tehty ratkaisukeskeinen itsearviointi ja luovat harjoitukset olivat Alhon mukaan tärkeitä elementtejä, jotka tuottivat lisäarvoa ja tukivat työntekijöiden omaa aktiivista roolia oman hyvinvoinnin edistäjinä.

Jatkon kannalta tärkeimpänä pidettiin, että taiteisiin perustuva keinovalikoima saadaan vakiinnutettua osaksi palvelutarjontaa. Saariston mukaan uutta toimintamallia voidaan nyt soveltaa ja tarjota erilaisiin henkilöstön kehittämisen tilanteisiin osana palveluvalikoimaa. Saariston mukaan on tärkeää, että implementointi viedään loppuun ja toiminta vakiintuu esimerkiksi integroimalla toimintoja vuosikelloon ja budjettiin. Asia on kuvattu tarkemmin osiossa 6.

#### **4.2.4. Esimieshaastattelujen tuloksia**

Kaikkien työyhteisökokeilujen jälkeen haastateltiin esimiehet ja/tai esimiehen edustajat, jotka olivat olleet mukana suunnittelemassa taiteilijoiden kanssa taidepajoja.

Valmisteluvaiheessa esimiehille suunniteltiin kysymyspatteristo. Esimiehiltä kysyttiin mm. tavoitteiden toteutumisesta, mitä opittiin kokeilusta, mitä asioita ollaan otettu työyhteisössä käyttöön ja miten niitä voisi hyödyntää omassa työyhteisössä/työn arjessa ja mihin taidemenetelmät voisivat soveltaa

organisaatiossa. Lisäksi esimiehiltä pyydettiin palautetta koko prosessista, taiteilijavalinnasta ja projektin toiminnasta.

Kaikki esimiehet ja/tai esimiesten edustajat olivat sitä mieltä, että tavoitteet saavutettiin ja joidenkin esimiesten mielestä tavoitteet jopa ylitettiin. Esimiehet kokivat työyhteisön saaneen valittavakseen hyviä, eri menetelmiä edustavia taiteilijaehdokkaita ja jokainen esimies raportoi työyhteisön olleen hyvin tyytyväinen lopulliseen taiteilijavalintaan.

Eräs haastateltava kommentoi, että taidekokeilun myötä arvostava vuorovaikutus työyhteisön kanssa kasvoi. Lisäksi mainittiin, että kokeilut ovat auttaneet huomaamaan työkaverien vahvuuksia eri tavalla kuin ennen. Eräs haastateltava kertoi, että jo seuraavassa kokouksessa hyödynnettiin taidekokeilussa syntyneitä oppeja. Taidekokeilussa opittiin myös spontaaneja taitoja. Eräs haastateltava kertoi, että näitä asioita voi ottaa mukaan myös kehityskeskusteluun ja peilata opittuja asioita siellä henkilöstön kanssa.

Muutaman esimiehen mukaan myös hyvinvointi on lisääntynyt ja heidän mielestään taidekokeilu on vaikuttanut positiivisesti työyhteisöön. Ryhmäytyminen koettiin hyväksi taidemenetelmien avulla ja tämä tuli selkeästi esiin myös ReDoMe-kyselyissä, kuten hyvinvoinnin kasvukin. Esimieshaastatteluissa nousseet asiat olivat hyvin samansuuntaisia kuin ReDoMe-kyselyn tulokset. Kaikkien esimiesten ja/tai esimiesten edustajien mielestä taidemenetelmät soveltuvat hyvin Espoon henkilöstön käyttöön.

Esimiesten ja esimiesten edustajien mukaan taidemenetelmät voisivat soveltua mm.

- Henkilöstön kehittämiseen yleisellä tasolla.
- Työyhteisön kehittämispäiville.
- Henkilön ammatti-identiteetin vahvistamiseen.
- Tiimien kanssa työskentelyyn.
- Muutosprosesseihin (hlö saa luovia uusia tekniikoita käyttöönsä, voi ajatella luovasti, uudella tavoin).
- Maalausta voi käyttää oman minäkuvan hahmottamiseen ja vahvistamiseen.
- Johtamisvalmennuksiin (esim. oman roolin ottaminen).
- Tiimin jäsenyyden vahvistamisessa.
- Sellaisiin johtamiskoulutuksiin, jossa tutkitaan oman johtamisen polkua.
- Kaikkeen, mikä tarvitsee henkilöstön herättelyä ja uutta ajattelua.

#### **4.2.5. Palaute projektille**

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että suunnittelupalaveri yhdessä projektipäällikön ja taiteilijan kanssa oli onnistunut. Suunnittelupalaverissa esimies ja taiteilija kävivät yhdessä läpi kokeilun tavoitteet, projektipäällikön toimiessa fasilitaattorina ja johtaessa keskustelua.

Projekti sai myös hyvää palautetta hyvästä valmistelusta, kokonaisuuden suunnittelusta ja hallinnasta. Järjestelyjen toimivuus ja organisointi mainittiin useampaan kertaan. Projektin rakenne ja kokeilujen prosessi koettiin hyväksi.

Espoon kaupungin tilat eivät aina ole tarkoituksenmukaisia, niissäkin kuitenkin pajat onnistuivat. Muutama haastateltavat nosti esiin, että taidepajan toteutukseen voisi soveltua kaupungin ulkopuolinen inspiroiva tila.

Eräs haastateltava mainitsi, että mikäli näistä saadaan hyviä tuloksia, niin olisi hyvä tehdä näistä asioista tietopaketti/toimintamalli. Muutama haastateltava mainitsi taidekokeilun pidempiaikaisen seurannan. Kokeilua voisikin esim. kehittää siihen suuntaan, että puolen vuoden jälkeen lähtisi kysely osallistujille.

Eräs esimies kertoi, että kriittisin kohta tulee jatkossa olemaan taiteilijavalinta: hän oli hyvin tyytyväinen heidän työyhteisön taiteilijavalintaan.

### **4.3. Muut tulokset ja vaikutukset**

Projektin valmisteluvaihe ja erityisesti rekrytointivaiheen toimenpiteet sisälsivät projektin kannalta useita kriittisiä toimenpiteitä. Prosessissa tuotiin yhteen kaksi erilaista toimijaverkostoa eli henkilöstön kehittämisen asiantuntijat ja taiteen asiantuntijat, joilla ei ollut aiempaa kokemusta yhteistoiminnasta. Uuden yhteistyön käynnistämiseen ja uusien menetelmien ja osaamisen käyttöönottoon valmistauduttiin huolellisesti. Tästä syystä projektin koordinointi- ja ohjaustyö painottui valmisteluvaiheeseen. Tämä koettiin osin raskaana projektin johtamisen näkökulmasta käynnistysvaiheessa. Toisaalta hyvää valmistautumista, taiteilijoiden perehdyttämistä ja sidosryhmien haastatteluja ja keskusteluja kaupungin strategiasta ja arvopohjasta pidettiin tärkeänä. Tämä loi hyvää pohjaa yhteistyölle.

”Projektin käynnistykseen tarvitaan paljon aikaa, mutta sen jälkeen asiat alkavat pyörimään vähän niin kuin omalla painollaan ja aikaa jää muihin tehtäviin. Rekrytointivaihe oli aika raskas, joten meidän kannattaa jatkossa hyödyntää meidän taiteilijapankkia. Olemme nyt saaneet monesta hyvästä taiteilijasta ja heidän menetelmästäan kokemusta. Näitä taiteilijoita kannattaa hyödyntää muissakin taidekokeiluissa, mutta pitää muistaa myös se, että annetaan myös uusille mahdollisuuksia.” (Jaana Lietzén)

Rekrytointivaihe oli hankkeen selvästi haastavin vaihe. Tarjousten esivalintojen tekeminen vei aikaa ja laadullisten tekijöiden arviointi koettiin osin haastavaksi. Taiteilijoiden tarjouksissa oli hajontaa sekä sisällöllisesti että hinnoittelussa, johon projektitiimi kiinnitti huomiota. Tarjouksista jäi vaikutelma, että kaikki taiteilijat eivät ole kovin kokeneita vastaavissa prosesseissa. Projektin aikana rekrytointivaiheeseen luotiin toimivia käytäntöjä, jotka sujuvoittivat prosessia.

”Ensimmäinen rekrytointivaihe oli monivaiheinen, raskas ja työläskin prosessi. Rekrytointivaiheessa on myös hyvä olla useampi henkilö lukemassa tarjouksia. Mielestäni myös konsultti oli tässä hyvä lisä, hän pystyi näkemään asioita eri näkökulmasta kuin HR. Opittiin myös, että taiteilijoiden tarjouksissa on paljon

hajontaa. Taiteilijoillekin tämä on oppimisprosessi. Ensimmäisessä rekrytointiprosessissa kaikki tehtiin käsityönä ja merkittiin taiteilijat ja taidemenetelmät käsin taulukkolaskentaohjelmaan (excel). Tämä koettiin raskaaksi mm. sähköpostitulvan takia, koska taiteilijoiden tarjoukset tulivat suoraan Espoon sähköpostiin. Seuraavaan rekrytointivaiheeseen otettiin avuksi järjestelmä. Järjestelmän kautta saatiin taiteilijat ja heidän menetelmänsä suoraan vietyä exceliin/taulukkolaskentaohjelmaan (excel). Toinen rekrytointiprosessi oli myös helpompi toteuttaa, koska oli jo kokemusta yhdestä samalla mallilla tehdystä prosessista.” (Jaana Lietzén)

Taiteilijoiden menetelmäosaaminen vakuutti projektitiimin jäsenet. Merkitykselliseksi koettiin erityisesti se, että henkilöstölle on mahdollista tarjota monipuolisia vaihtoehtoja ja kokonaisvaltaista työskentelyä, jossa ei ole suorituspakkoa, vaan osallistujien on mahdollista ilmaista itseään eri tavoin, myös ei-sanallisesti ja palautua työstä esimerkiksi kehollisten menetelmien ja läsnäoloharjoitusten avulla. Kokeilujen lähtökohtana pidettiin toteuttajien taiteellista vapautta, ja jo projektin alkumetreillä päätettiin, ettei projektitiimi puutu taiteelliseen sisältöön. ReDoMe-toimintamalli ja osallistujilta kerätyt lähtötiedot tukivat taiteellisen prosessin suunnittelua ja työskentelyn tavoitteellisuutta ja loivat vahvan kytköksen organisaation hyötytavoitteisiin. Näin toimimalla taiteellista toteutusta tuki vahva projektiohjaus, joka varmisti toiminnan tavoitteellisuuden, kokeiluiden systemaattisen etenemisen, tiedon tuottamisen, tulosten raportoinnin ja vaikuttavuuden arvioinnin. Tarkat rakenteet kohdistuivat tavoitteisiin, suunnitteluun ja projektin kokeilujen läpiviemiseen aikataulussa.

Ennakoiva ja etupainotteinen toimintatapa tuotti toisaalta hyviä tuloksia ja koettiin vaivan arvoiseksi. Huomioitavaa on, että toimintamalli edellytti myös uutta ajattelutapaa, sitoutuneen ja organisointitaitoisen henkilön ja tarkkaa aikatauluttamista. Etupainotteisen toimintatavan haasteeksi koettiin myös se, että osallistujat eivät aina vastaa ennakkokyselyihin ja niitä koskien pitää laittaa useampi viesti. Tavoitteiden määrittely esimiehen tavoitekeskustelun ja osallistujien tekemien alkuarvioiden avulla vahvasti avaintoimijoiden osallisuutta, korosti toiminnan tavoitteellisuutta ja vahvasti osallistujien ymmärrystä siitä, miksi taidelähtöiseen toimintaan on ylipäänsä lähdetty. Osallistujien aktiivisuus ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääminen prosessin kaikkiin vaiheisiin lisäsi merkityksellisyyden tunnetta ja vähensi uusien toimintatapojen käyttöönottoon liittyvää hämmennystä ja epävarmuutta. Positiivinen palaute osoitti, että huolellisella valmistautumisella oli merkitystä osallistujien kokemaan turvallisuuden tunteeseen ja luottamukseen.

”Vaikka tiesimme, miten taide voi vaikuttaa, emme tienneet että näin lyhyillä kokeiluilla saisimme näin hyviä tuloksia ja yhteistyö, arvostava vuorovaikutus ja luottamus on edistynyt. Espoon kaupungilla on käynnissä jatkuvia organisaatiomuutoksia, joissa nopea ryhmäytyminen on kriittistä, eli tulokset ovat erittäin vakuuttavia, nimenomaan muutostilanteiden näkökulmasta.“ (Jaana Lietzén)

Taiteelle tyypillinen vapaus ja yllättävät lopputulokset näkyivät sekä osallistujien että projektitiimin antamissa palautteissa. Samassa työpajassa eri ihmiset

antoivat kokemuksilleen hyvin erilaisia merkityksiä ja tulkitsivat tilanteita yksilöllisesti. Toisille kokemusten merkitysten sanallistaminen oli helppoa, toisille taas vaikeaa. Yllättäviä tuloksia syntyi myös projektin johtamisen näkökulmasta. Projektipäällikkö Jaana Lietzénin mukaan yllättävintä ja ilahduttavinta kaikissa kokeiluissa oli se, että projektin hyötytavoitteet saavutettiin ja jopa ylitettiin kaikissa kokeiluissa.

“Hienoa on myös se, että hyvinvointi on tulosten mukaan parantunut kaikissa työyhteisökokeiluissa. Toisaalta, kun muutostaidot paranevat, niin se vaikuttanee myös henkilöstön/työyhteisön hyvinvoinnin kokemukseen. Tämä saattaa tarkoittaa, että taidemenetelmiä voisi käyttää nykyistä useammin työhyvinvoinnin kehittämisen tilanteissa.” (Jaana Lietzén)

## 5. Keskeiset opit

Projektin oppeja on selostettu myös Tulokset-luvussa, tässä vielä yhteenvetona keskeiset oppimisalueet.

**Projektinhallinnan oppeja** oli mm. monitoimijaympäristöön soveltuva toimintatapa. TAIME-projektin tyyppisessä monitoimijaympäristössä tulee ennakkoon dokumentoida toimintatavat ja keskeiset projektin prosessit (erit. rekrytointiprosessi) sekä viestintä, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja turhilta selvittelyiltä. Lisäksi opittiin lisää tiedonkeruun ja tiedon analysoinnin merkityksestä, erityisesti ReDoMe-metodologian kautta. Kaiken kaikkiaan projektissa harjoiteltiin verkostomaista toimintatapaa ja kehityttiin siinä.

**Taiteellisista menetelmistä opittiin** myös kokeilujen ja tulosten kautta tarkemmalla tasolla, mitä kaikkea ne voivat sisältää ihan konkreettisesti sekä millaista hyötyä niistä voi olla henkilöstölle ja organisaatiolle.

**Henkilöstökehittämisen toiminnon näkökulmasta** opittiin, miten taiteellisia menetelmiä voi joustavasti sovittaa palveluihin sekä millaisissa tilanteissa niistä saattaa olla erityistä hyötyä. Taiteilija voi tuoda organisaatioon selkeästi jotain uutta, mitä ei ole aikaisemmin kokeiltu.

## 6. Jatkotoimenpiteet

### 6.1. Luovutus linjaorganisaatiolle

Projektissa luotu toimintamalli otetaan käyttöön Espoon HR:n henkilöstökehittämisen palveluissa. Toimintamalli tarkoittaa käytännössä, että Espoon HR tunnistaa työyhteisöjen kehittämiseen liittyvistä palvelupyynnöissä, joissa taiteellisista menetelmistä voisi olla hyötyä. Lisäksi voidaan järjestää vuosittain kaupunkitasoista tarjontaa, johon työyhteisöt tai työntekijät voivat ilmoittautua esimiehen luvalla. Projektissa käytettiin tukena taiteellisten menetelmien välittäjäroolissa ulkoista konsultointia osaamisen varmistamiseksi. Tulevaisuudessa voidaan tapauskohtaisesti arvioida, missä tilanteissa on syytä käyttää välittäjäroolia ja missä tilanteissa voidaan HR:ssä suoraan auttaa taiteilijan valinnassa.

Henkilöstökehittämisen koko ryhmä koulutetaan mallin käyttöön sekä siihen, millaisissa tilanteissa kannattaa ehdottaa taiteellisia menetelmiä. Projektiin osallistuneet voivat neuvoa tässä.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että taiteellisia menetelmiä käytettäisiin henkilöstökehittämisessä kolmen tyyppisissä tilanteissa. Toimintamallit otettaisiin käyttöön 2022.

Kaupunkitasoisen koulutustarjonnan suunnittelun kautta, jossa voidaan varata resursseja 1 - 4 keskitettyyn taiteellisten menetelmien luentoihin tms. Omaa rahoitusta olisi luultavasti (2021 alustava arvio) n. 10 000 - 15 000 euroa per vuosi. Tämän lisäksi voidaan hakea ulkoista rahoitusta, erityisesti laajempiin toteutuksiin.

Palvelupyynnöiden toteutuksissa, jolloin suunnitellaan yksittäisen esimiehen ja työyhteisön tarpeeseen sopiva tuki. Tässä on oleellista, että palvelupyynnön vastaanottava asiantuntija tuntee taiteellisten menetelmien mallin ja pystyy arvioimaan sen soveltamisen mahdollisuuksia kussakin tilanteessa. Palvelupyynnöiden kautta tapahtuvat toteutukset tulisivat tilaavan esimiehen budjetista, ellei muuta sovita.

Voimavararyhmät, joiden tavoitteena on uupumisen ennaltaehkäisy. Tähän varattaisiin resursseja ja budjettia vuonna 2022. Tämän lisäksi voidaan hakea ulkoista rahoitusta, erityisesti laajempiin toteutuksiin.

Taiteellisten menetelmien hyödyntämisen malli kuvataan osaksi Henkilöstökehittämisen palveluja ja siitä viestitään myös systemaattisesti muiden palvelujen rinnalla.

## **6.2. Projektin dokumentointi**

Projektin dokumentteja säilytetään Espoon projektisalkussa, muut tuotokset säilytetään Henkilöstökehittämisen taiteelliset menetelmät -projektin työtilan kansioissa.

Asiakasmateriaali luodaan erikseen, jota säilytetään myös samassa kansiossa kuin muutkin projektin tuotokset. Asiakasmateriaalit luodaan saavutettaviksi ja ne julkaistaan projektin omistajan luvalla myöhemmässä vaiheessa.

## Lähteet

Anttonen, R., Ateca-Amestoy, V., Holopainen, K., Johansson, T., Jyrämä, A., Karkkunen, An., Kiitsak-Prikk, K., Kuznetsova-Bogdanovits, K., Luonila, M., Kolar, J-M., Plaza, B., Pulk, K., Pusa, T., Ranczakowska-Ljutjuk, A., Sassi, M., Stiller, I. & Äyväri, A. 2016. Managing Art Projects with Societal Impact. Study book for students, stakeholders and researchers. Sibelius Academy Research Report Publications 17. Helsinki: Unigrafia.

Berthoin Antal, A., & Strauss, A. (2013). Artistic interventions in organizations: Finding evidence of values-added. Creative Clash Report. Berlin: WZB.

Berthoin, A. & Strauss, a. (2015). [Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organizations.](#)

European Agenda for Culture, Work Plan for Culture (2019-2022) Publications Office of the European Union.

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13948-2018-INIT/en/pdf>

Fancourt, D. & Finn, S. (2019). What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review. Health evidence Network synthesis report 67.

Kaattari & Suksi 2019. Kulttuuri ja taide hyvinvoinnin edistäjinä sosiaali- ja terveydenhuollossa, työelämässä ja koulutuksessa. Terveyttä ja hyvinvointia edistävän taide- ja kulttuuritoiminnan yhteistyöryhmän raportti ja jatkotoimenpideehdotukset. Sosiaalis- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:34.

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161547/Rap\\_34\\_2019\\_Kulttuuri%20ja%20taide%20hyvinvoinnin%20edistajina.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161547/Rap_34_2019_Kulttuuri%20ja%20taide%20hyvinvoinnin%20edistajina.pdf)

Laitinen, L., Jakonen, O., Lahtinen, E. & Lilja-Viherlampi, L. (2020). [From grass-roots activities to national policies – the state of arts and health in Finland.](#) Arts & Health.

Porokuru, V., & Huntus, A. (2016). Taiteen menetelmät kehittämisessä ja tutkimuksessa. Helsinki, Finland: Tulevaisuuslautakunta, Eduskunta. Available at: <HYps://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Sivut/Tulevaisuusv aliokunnan-julkaisuja.aspx>. Accessed 7.11.2016.

Sitra, 2019. Verkkajulkaisuja kulttuurin ja taiteen vaikuttavuudesta.

<https://www.sitra.fi/artikkelit/nakokulmia-taiteen-ja-kulttuurin-vaikutuksista-oppimiseen>

<https://www.sitra.fi/blogit/taide-on-muutosvoima/>



Sorsa, V. & Merkkiniemi, H. & Endrissad, N. & Islam, G. (2018). Little less conversation, little more action. Musical intervention as aesthetic, material communication. Journal of Business research, volume 85, 4/18: 365-374.

WHO Report (2019). Intersectoral action: the arts, health and well-being. Synergy between sectors: supporting health through the arts. World Health Organization, Regional Office for Europe. September 2019.

[https://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0015/413016/Intersectoral-action-between-the-arts-and-health-v2.pdf](https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0015/413016/Intersectoral-action-between-the-arts-and-health-v2.pdf)

Suositus taiteen ja kulttuurin saatavuuden ja saavutettavuuden parantamiseksi sosiaali- ja terveydenhuollossa (2018). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu. Helsinki 2018.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161228/Prosenttiperiaatteen%20kärkihanke-esite.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työsuojelurahaston (TSR) julkaisut projektista

<https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/taiteelliset-menetelmat-henkilostokehittamisessa/>

<https://www.tsr.fi/tiedon-silta/taiteelliset-menetelmat-henkilostokehittamisen-tyokaluksi/>