



TIETO-
PAKETTI

**TAIDETOIMINNAN
VAIKUTUSTEN
TALOUDELLINEN
ARVIOINTI
TYÖYHTEISÖISSÄ**

Jarno Turunen Heli Ansio Pia Houni

© Taiteen edistämiskeskus, Työterveyslaitos ja kirjoittajat

ISBN 978-952-261-852-8 (nid)

ISBN 978-952-261-851-1 (pdf)

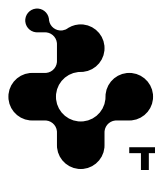
Painopaikka: Painotalo Westman, 2018

Taiteen edistämiskeskus, Taiteen käytön, hyvinvoinnin ja
osallistamisen kehittämisohjelma

Helsinki 2018

www.taike.fi

**ARTS
EQUAL**



Työterveyslaitos




Taiteen edistämiskeskus
Centret för konstfrämjande
Arts Promotion Centre Finland




SISÄLLYS


JOHDANTO	7
TAIDE – SEN MÄÄRITELMÄ JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	8
TALOUDEN NÄKÖKULMA LUOVAAN TYÖHÖN JA KULTTUURIIN	10
OSALLISTAVA TAIDETOIMINTA TYÖPAIKALLA	12
KOKEILUJEN TOTEUTTAMINEN JA ARVIOINTI – LYHYT OPPIMÄÄRÄ	15
TALOUDELLINEN ARVIOINTI	19
YHTEENVETO	28
KIRJALLISUUS	30



”Vakavasti otettava tutkimus taiteen käytöstä ei-taiteellisten alojen organisaatioissa on ollut hyvin vähäistä verrattuna hyödyntämisen potentiaaliin.”



”Jotta osallistavan taiteen interventiota – tai mitä tahansa työpaikalla toteutettavia interventiota – voidaan arvioida ja edelleen kehittää, on niitä arvioitava laajemmin kuin lopputulosten näkökulmasta.”

A colorful illustration featuring two stylized human figures, a man on the left and a woman on the right, both wearing glasses. They are holding a large, glowing torch together. The scene is decorated with several Euro symbols (€) in various sizes and colors (orange, blue, green). The background includes a large blue cloud-like shape at the top and a large, colorful abstract shape at the bottom right. The overall style is vibrant and modern.

"Taloudellinen arviointi on tarpeellista, kun niukkoja voimavaroja halutaan suunnata suurimman hyödyn tuottavan vaihtoehdon edistämiseen maailmassa, jossa kaikkea on niukasti."

"... kannustamme taidealan ammattilaisia, taidealan organisaatioita, muiden alojen organisaatioista, taiteentutkijoita, yhteiskunta- ja taloustieteilijöitä keskinäiseen vuoropuheluun, jossa etsitään uusia taidetta ja taloutta koskevan keskustelun tapoja."

"Taiteen, kulttuurin ja luovien alojen kasvupotentiaali ei rajoitu luoville aloille, luoviin sisältöihin tai digitaaliseen talouteen, vaan taiteen positiivisten vaikutusten voidaan olettaa lisäävän hyvinvointia, viihtyvyyttä ja luovuutta eri toimialojen työpaikoilla. Tämä edellyttää sitä, että taidetta käytetään rohkeasti ja monin eri tavoin työyhteisöjen, työntekijöiden ja työnantajien tavoitteiden edistämiseen työpaikoilla."

”Vakavasti otettava tutkimus taiteen käytöstä ei-taiteellisten alojen organisaatioissa on ollut hyvin vähäistä verrattuna hyödyntämisen potentiaaliin.”



JOHDANTO



Taiteen hyödyntämisestä ja sen vaikutuksista perinteisten taideinstituutioiden ulkopuolella on alettu puhua enenevässä määrin. Vakavasti otettava tutkimus taiteen käytöstä ei-taiteellisten alojen organisaatioissa on ollut kuitenkin hyvin vähäistä verrattuna hyödyntämisen potentiaaliin. Tämän myötä myös aiheeseen liittyvä taloudellisen arvioinnin näyttö on lähes olematonta, varsinkin Suomen kontekstissa. Taiteen ja talouden yhdistäminen on joillekin punainen vaate; taiteeseen yhteiskunnallisena toiminta-alueena ja taiteilijuuteen ammattina liittyy “myyttisiä” mielikuvia, jotka hylkivät talouden näkökulmia.¹ Taidekentän ulkopuolella tapahtuvan taiteen hyödyntämisen edistämisen yksi seuraava askel on kuitenkin juuri tarkastella taloudellisten vaikutusten merkitystä. Tämän tietopaketin tavoitteena on esittää tapa, jolla taidetoiminnan taloudellisia vaikutuksia voidaan tutkia esimerkiksi työelämässä. Valtaosa taidetta, työelämää ja taloutta sivunneesta julkisesta keskustelusta on koskenut luovaa työtä tai luovia aloja, mutta taiteen työelämässä tapahtuvan käytön suurin potentiaali voi piillä aivan tavallisilla työpaikoilla, joissa valtaosa meistä käy päivittäin.

.....
¹ Abbing 2002.

Tässä tietopaketissa keskitytään kolmen eri taustasta ponnistavan työkalun yhdistämiseen – taloudellinen arviointi ja mittaaminen, kompleksisten interventioiden arviointi ja työorganisaatioiden monitasoinen kehittäminen taiteen avulla. Tekstin rakenne on seuraavanlainen: ensin käsittelemme taidetta ja luovia aloja sekä niihin liittyvää taloudellista potentiaalia. Seuraavaksi pohdimme osallistavan taidetoiminnan toteutuksen mahdollisuuksia työyhteisöissä, josta siirrymme kokeilujen toteuttamiseen sekä taloudelliseen arviointiin ja prosessiarvioinnin työkalujen hyödyntämiseen. Lopuksi kokoamme keskeisiä ajatuksia.

Tämän tietopaketin kirjoittamista ovat rahoittaneet Taiteen edistämiskeskus, ArtsEqual-hanke² ja Työterveyslaitos. Aloitte tämän raportin kirjoittamiseksi on tullut Taiteen edistämiskeskuksen ja ArtsEqual -tutkimushankkeen toimesta. Kiitämme Johanna Vuolastoa, Patrick Furua, Heljä Karvosta ja Piia Seppälää yhteistyöstä.

.....
² ArtsEqual-hanketta rahoittaa Suomen Akatemian Strategisen tutkimuksen neuvoston Tasa-arvoinen yhteiskunta -ohjelma (hankenumero 293199).



TAIDE

- SEN MÄÄRITELMÄ JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET



Taide käsitteenä sisältää runsaan joukon erilaisen taiteen lajien toimintaa. Taiteeseen nähdään kuuluvaksi kaikki se luova toiminta, jonka tunnistamme ja tunnustamme taiteeksi yhteisöissämme. Taiteeksi voidaan ymmärtää monia erilaisia kulttuurin muotoja aina oopperasta graffitiin ja sarjakuvasta kuorolauluun. Taiteeseen osallistumisen tavat voivat myös vaihdella suuresti. Kirjaa voi lukea yksin tai ryhmässä, erilaisia taide-esityksiä ja näyttelyitä voidaan käydä katsomassa yksin tai yhdessä. Taiteen vastaanottamisen lisäksi taidetoimintaan voidaan osallistua aktiivisesti esimerkiksi omaehtoisesti harrastamalla, osallistumalla organisoituun taidekasvatukseen tai olemalla osana vaikkapa työpaikan yhteistä taidelähtöistä toimintaa. Ei ole olemassa yhtä taiteen määritelmää, kuten ei myöskään yhtenäistä osallistumisen määritelmää. Eri taiteenaloilla ja lajeilla on myös erilainen vaikutusmekanismi. Taiteen vaikutuksista voidaan toki puhua yhtenäisesti, mutta on hyvä myös ymmärtää eri taidemuotojen erityisluonnetta.³

2010-luvun Suomessa taidetoimintaa viedään “suorastaan trendinomaisesti perinteisen taiteen kentän ulkopuolelle”.⁴ Usein muotona on lyhykestoinen kokeilu tai interventio, jossa projektirahoituksella toimiva taiteilija(ryhmä) työskentelee

³ Houni ym. (tulossa).

⁴ Tähti 2017, 1.

määrätyn ajan ei-taiteilijoiden kanssa oman taiteenlajinsa menetelmin. Tämä toiminta tapahtuu monenlaisten käsitteiden alla – yhteisötaide, osallistava taide, soveltava taide, sosiaalisesti sitoutunut taide, taidelähtöiset menetelmät, hyvinvointitaide ja hoivataide – joista varsinkin viimeainitut ovat luonteeltaan kiistanalaisia. Yhteisölliset ja osallistavat taiteen muodot nousivat esiin 1960- ja 1970-luvuilla eri taiteenlajien piirissä, erityisesti visuaalisissa ja esittävässä taiteissa. Toiminta kytkeytyi poliittiseen aktivismiin ja haluan saattaa ihmiset pohtimaan omaan todellisuuteensa liittyviä ongelmia ja toteuttamaan yhdessä muutoksia omissa elinolosuhteissaan.⁵ Tunnettu esimerkki on brasilialainen teatteritaiteilija ja aktivisti Augusto Boal, joka kehitti niin kutsuttua sorrettujen teatteria työskennellessään ei-taiteilijoiden kanssa eri puolilla Etelä-Amerikkaa ja pyrkiessään saattamaan paikallisia yhteisöjä ratkaisemaan ongelmiaan teatterin avulla.⁶ Kaikki oman aikamme osallistavat taidekäytännöt eivät jaa Augusto Boalin tavoitetta vapauttaa sorrettuja ihmisiä eriarvoisuudesta, vaan osallistamalla ei-taiteilijoita taideprosesseihin tai käyttämällä taidelähtöisiä menetelmiä voidaan tavoitella moninaisia asioita.⁷ Yhteistä osallistaville

⁵ Kantonen 2010, 74.

⁶ Boal 1995; ks. myös Lehikoinen & Vanhanen 2017a, 9-10.

⁷ Lehikoinen & Vanhanen 2017a, 10.



taidekäytännöille on se, että ne eivät vaadi osallistujilta taiteellisia erityistaitoja.

Taiteen hyvinvointia tukevien vaikutusten tarkastelu on ollut 2000-luvun aikana paljon esillä sekä kansallisella että kansainvälisellä tutkimuskentällä. Vaikutuksia on tutkittu yksilöiden ja yhteisöjen tasolla esimerkiksi ihmisten terveyden ja mielen hyvinvoinnin edistämisessä, sosiaalisen osallisuuden ja aktiivisen kansalaisuuden edistämisessä ja elinympäristöjen kehittämisessä. Taidetta on tarkasteltu myös kriittisenä sosiaalisena käytäntönä ja erottamattomana, itseisarvoisena osana ihmisyyttä.⁸ Taiteen hyvinvointivaikutuksia on arvioitu myös erilaisten spesifien kohderyhmien näkökulmasta.⁹ Tieto taiteen vaikutuksista on kuitenkin edelleen hajallaan, ja vallitsevana diskursusina on, että taiteen vaikutusten todentaminen on vaikeaa. Toisinaan myös käsitteet vaikutusten arvioinnissa menevät sekaisin: puhutaan päällekkäin tuloksista, tuotoksista, vaikutuksista ja vaikuttavuudesta.¹⁰ Vaikutuksista ja vaikuttavuudesta puhuttaessa myös eri tieteenalojen välillä on lähtökohtaisia eroja, jotka törmäävät toisiinsa nykyisessä monitieteisessä keskustelussa. Viime vuosina Iso-Britanniassa on pyritty formalisoimaan tapaa tehdä näkyväksi taiteen vaikutuksia ja sitä

myötä myös taloudellista arviointia ja laskelmia taiteen vaikutuksista – kulttuurikentän tarpeista ammentaen.¹¹ Viime aikoina on korostettu sen tärkeyttä, että taiteen arvon tutkimuksessa otetaisiin lähtökohdaksi yksilön kokemus, joka on viime kädessä vaikutusten perusta.¹²

Taide käsitteenä ja siihen liittyvä subjektiivinen kokemus tarjoavat monipuolisen ja samalla haastavan alustan taiteen vaikutusten arvioinnille – puhumattakaan syy-seuraussuhteen todentamisesta. Taiteesta ja sen vaikutuksista puhuttaessa olemme monien yksittäisten asioiden ja mieltymysten verkostossa. Tämän ei kuitenkaan pidä antaa estää tutkimasta asiaa. Taiteen merkitystä ja vaikutuksia ihmiseen ja yhteisöön kannattaa pyrkiä tarkastelemaan yksilön hyvinvoinnin, sosiaalisen ulottuvuuden ja talouden näkökulmista – yhtäaikaisesti.

⁸ Laitinen 2017.

⁹ Lehtikoinen & Vanhanen 2017b.

¹⁰ Jansson 2014, 12-16.

¹¹ Barnett & Fujiwara 2013.

¹² Crossick & Kaszynska 2016.

TALOUDEN NÄKÖKULMA LUOVAAN TYÖHÖN JA KULTTUURIIN

Lajissaan ensimmäisessä taiteen, kulttuurin ja luovien alojen taloudellisten vaikutusten maailmanlaajuisessa kartoituksessa vuodelta 2015¹³ todetaan näiden alojen yhteenlasketun tuoton olevan globaalisti yli 2000 miljardia euroa vuodessa, joka on 3 prosenttia koko maailman bruttokansantuotteesta. Alat työllistävät maailmanlaajuisesti lähes 30 miljoonaa ihmistä, joka on noin 1 prosentti maailman työväestöstä. Luovat alat ovat suuri kokonaisuus Aasiassa (33 prosenttia koko maailman luovien alojen tuotosta ja 43 prosenttia luovien alojen työvoimasta), mutta myös Euroopassa (32 prosenttia tuotosta, 26 prosenttia työvoimasta). Pelkästään kuvataiteet, esittävät taiteet ja musiikki työllistävät maailmassa yli 14 miljoonaa ihmistä ja alojen yhteenlaskettu tuotto on noin 600 miljardia euroa. Edellä mainitut euromääräiset luvut ovat kansantalouden tasolla suuren mittakaavan suoria vaikutuksia eli taloudellisen toimeliaisuuden kasvua työllistymisen, verotulojen ja kulutuksen myötä. Kulttuuri ja luovat alat auttavat digitaalista taloutta kasvamaan, koska merkittävä osa digitalisaation potentiaalista perustuu luoviin sisältöihin.¹⁴

Alueellisella tasolla kulttuurin on osoitettu toimivan houkuttimena korkean osaamistason työvoimalle, millä on huomattavaa aluetaloudellista vaikutusta.¹⁵ Myös esimerkiksi eurooppalaisen kulttuuripääkaupunkistatuksen on osoitettu korottavan alueellista bruttokansantuotetta yli 4,5 prosenttia, ja että vaikutukset säilyvät vielä viiden vuoden kuluttuakin.¹⁶ Kulttuurin ja taiteen taloudelliset vaikutukset alueiden kehittymiseen tapaavat olla pitkäkestoisia, kun taas esimerkiksi yksittäisten suurtapahtumien kuten esimerkiksi urheilutapahtumien vaikutukset voivat olla kertaluontoisia syysäyksiä aluetalouteen.¹⁷

¹³Lhermitte ym. 2015.

¹⁴Lhermitte ym. 2015.
Suomen osalta ks. myös OKM 2017.

¹⁵Buettner & Janeba 2016; Backman & Nilsson 2018; Falck ym. 2018.

¹⁶Gomes & Librero-Cano 2018.

¹⁷Cheney & Will 2009, 4-5.

Kansan- ja aluetaloudellisten vaikutusten lisäksi taiteen ja kulttuurin taloudelliset vaikutukset voidaan jakaa organisatorisiin ja yksilöllisiin.¹⁸ Organisatoriset vaikutukset liittyvät sekä taide- ja kulttuuriorganisaatioiden tuottamaan taloudelliseen toimintaan (kuten esimerkiksi myynti, liikevaihto, rahoitus ja taloudellinen tulos) että niiden tuottamaan suoraan ja epäsuoraan taloudelliseen hyötyyn muille toimijoille.¹⁹ Yksilötasolla kulttuurin ja taiteiden taloudelliset vaikutukset ovat kaksitasoisia. Toisaalta yksittäisille taiteilijoille syntyy suoraa taloudellista hyötyä, kun heidän työnsä ja tuotoksensa on kysyntää. Toisaalta taas yksittäiset ihmiset, taiteen kuluttajat, voivat saada kulttuurista ja taiteista sellaista inspiraatiota, joka auttaa heitä hyödyntämään omaa osaamistaan uusilla tavoilla ja sitä kautta saavuttamaan epäsuoraa taloudellista hyötyä.²⁰ Lisäksi yksilötason taiteen hyvinvointivaikutuksille voidaan laskea rahallista arvoa taloudellisen arvioinnin menetelmillä. Tuoreessa Sitran tietokortissa on koottu näkökulmia kulttuurin ja talouden yhteyksiin Suomessa seitsemän eri vaikutusmekanismin kautta.²¹

Kun puhutaan taiteesta ja sen potentiaalista työpaikoilla, puhutaan usein joko julkisyhteisöjen tai yritysten taidesijoittamisesta tai niin sanotuista luovista aloista, jolla tarkoitetaan suurta määrää erilaisia toimialoja aina radiosta käsitöihin ja kuvataiteesta markkinointiviestintään. Taiteen, kulttuurin ja luovien alojen kasvupotentiaali ei kuitenkaan rajoitu luoville aloille, luoviin sisältöihin tai digitaaliseen talouteen, vaan taiteen positiivisten vaikutusten voidaan olettaa lisäävän hyvinvointia, viihtyvyyttä ja luovuutta eri toimialojen työpaikoilla. Tämä edellyttää sitä, että taidetta käytetään rohkeasti ja monin eri tavoin työyhteisöjen, työntekijöiden ja työnantajien tavoitteiden edistämiseen työpaikoilla.

¹⁸ Esim. NEA 2012; Reeves 2002.

¹⁹ Newbold ym. 2015; Schiuma 2011.

²⁰ Americans for the Arts 2011.

²¹ Honkala 2018.



OSALLISTAVA TAIDETOIMINTA TYÖPAIKALLA

Taide keinona työelämän, työpaikan tai työyhteisön tavoitteiden edistämässä on alihyödynnetty ja alituttu voimavara. Tuodaksemme asian potentiaalia esille, käytämme tapausesimerkkinä osallistavan taideintervention toteutusta työyhteisössä, jolla tarkoitamme esimerkiksi organisaatioita, yrityksiä tai yleisesti työpaikkoja. Aihepiirin parissa on luotu useampia toisiaan muistuttavia teoreettisia lähestymistapoja.²² Interventiolla tarkoitamme mitä tahansa suunniteltua, ajallisesti rajattua toimintaa, jolla tavoitellaan ennalta asetettuja päämääriä. Käytämme intervention käsitettä kuvaamaan sekä lyhytkestoisia ja tavoitteiltaan suppeita taidetoimintoja että pitkäjänteisiä taidelähtöisiä hankkeita, joilla on laajoja strategisia tavoitteita organisaatiossa.²³ Esimerkkiä voi soveltaa myös muissa organisaatioissa kuin työyhteisöissä tapahtuvan osallistavan taidetoiminnan talousvaikutusten arviointiin.

Lotte Darsø jaottelee neljä tapaa käyttää taidetta työyhteisöissä: koristeena, viihteenä, välineellisenä ja strategisena. Taulu työpaikan seinällä voi toimia koristeena; työntekijöiden yhteinen teatteriretki voi toimia viihdykkeenä. Välineellisyys viittaa taidetoiminnan käyttämiseen jonkin ennalta määritellyn tavoitteen saavuttamiseen, kuten tiimin yhteishengen lisäämiseen, johtajuuden kehittämiseen tai innovaatioiden edistämiseen. Strategisuudella Darsø tarkoittaa taidetoiminnan kokonaisvaltaista liittämistä yritysten muutosprosesseihin.²⁴

Giovanni Schiuma jaottelee taiteen mahdollisia vaikutuskohteita työyhteisössä neljään toiminta-alueeseen arvomatriisissa.²⁵ Matriisin mukaiset

.....
²² Esim. Berthoin Antal & Strauß 2013; Darsø 2004; Nissley 2010.

²³ Vrt. Schiuman taidelähtöinen interventio, taidelähtöinen projekti ja taidelähtöinen ohjelma (Schiuma 2011, 48-49).

²⁴ Darsø 2004, 14-18.

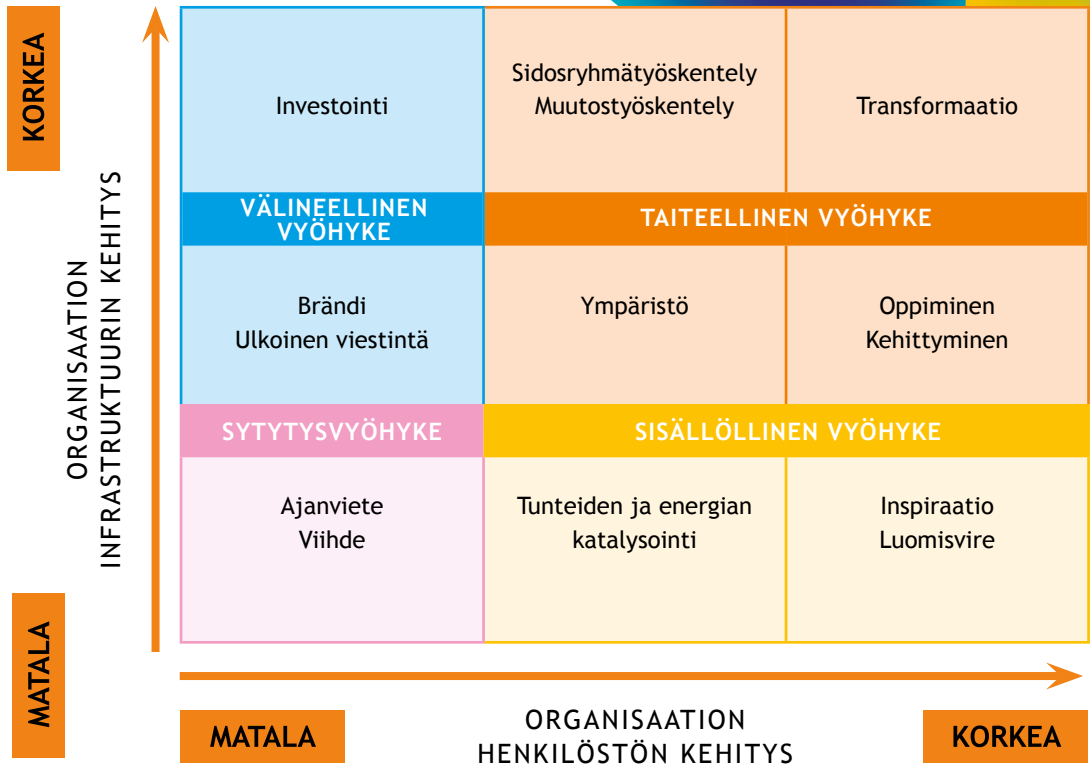
²⁵ Kuvion käsitteiden suomennokset Jansson 2015.

käytännön tavoitteet koskevat työyhteisön aineellisen ja aineettoman infrastruktuurin kehittämistä (matala-korkea) ja henkilöstön kehittymistä (matala-korkea). Sytytysvyöhyke viittaa sellaiseen taidetoimintaan, joka viihdyttää ja aktivoi organisaation henkilökuntaa. Toiminnan tavoitteena on vahvistaa tunteita ja energisyyttä, luoda mielihyvää ja iloa. Viihdyttäminen tarjoaa voimavaroja, kun halutaan korjata tylsyyden, ahdistuksen tai jopa masentuneisuuden kokemuksia. Henkilöstön kehittämisessä seuraava askel eteenpäin on sisällöllinen vyöhyke, jossa taide osallistaa ja inspiroi ihmisiä. Taiteeseen perustuva interventio toimii tällöin enemmän ihmisten kuin vain organisaation kehittämisen tukena. Se vahvistaa ihmisten tyytyväisyyden kokemusta.²⁶

Välineellisellä vyöhykkeellä tavoitteet koskevat työyhteisöä, mutta eivät suoraan työntekijöitä. Esimerkiksi brändin kehittäminen taiteen kautta on välineellisen vyöhykkeen toimintaa. Neljäs, taiteellinen vyöhyke, edustaa sekä työyhteisön että henkilöstön kehittämisessä taiteen voimakainta tavoitteellista vaikutusta. Taiteellisella vyöhykkeellä hyödyt kohdistuvat yhteistyöhön, ympäristöön, oppimiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Esimerkiksi tavoite voi olla henkilöstön taitojen, asenteiden ja voimavarojen muutoksessa. Ihmisten ja työyhteisön rakenteen rinnakkainen kehittyminen ohjaavat organisaation muutokseen.²⁷ Schiuman näkemyksen mukaan tällä alueella tapahtuvat suurimmat tavoitteelliset muutokset. Työelämässä ei kuitenkaan aina tarvita näin laajapintaista taidetoiminnan vaikutusta, vaan muidenkin alueiden toiminta on merkittävää. Lähtökohtana on työnantajan ja työyhteisön kyky tunnistaa, mitä tavoitteita ja tarpeita heillä on, millainen taidetoiminta sopii niiden toteuttamiseen ja onko taidetoiminta paras vaihtoehto näiden toteuttamiseen.

.....
²⁶ Schiuma 2011, 157-159.

²⁷ Schiuma 2011, 159-160.



Kuvio 1. Taiteiden käytön neljä erilaista vaikutuskohdetta (Schiuma 2011, 161; suomennokset Jansson 2015, 18).

Taidetoiminnan tai taiteen hyödyntäminen viihteenä, välineellisenä tai strategisena toimintana – tai vaihtoehtoisesti – sytykkeenä, sisällöllisellä tai taiteellisella vyöhykkeellä voivat toteutua sellaisen intervention muodossa, jossa ammattitaiteilija ja yrityksen työntekijät kohtaavat. Toiminta on työnantajan ja työyhteisön tavoitteisiin sidottua. Joissain tapauksissa se voi olla työ- ja toimintakykyä edistävää TYKY-toimintaa, mutta se ei rajoitu olemaan vain sitä. Valtaosa kaikesta kehittämisestä työyhteisöissä tapahtuu TYKY-toiminnan ulkopuolella.

Kurki ja Wilenius kannustavat työorganisaatioita panostamaan yhteisöllisyyteen ja sosiaalisuuteen: “Jos säästät sosiaalisissa menoissa, karsit yhteisön tuottavuutta.”²⁸ Kurjen ja Wileniuksen mukaan vapaissa ja monimuotoisissa vuorovaihtusympäristöissä ihmisten välille kehitty

²⁸ Kurki & Wilenius 2018, 61.

vahvoja sosiaalisia siteitä sekä ymmärrystä toisten osaamisesta ja kiinnostuksen kohteista. Taidetoiminta voi tutkimusten mukaan tukea työyhteisöjen sosiaalista hyvinvointia – parempaa ilmapiiriä ja sujuvampaa yhteistyötä erilaisten ihmisten kesken. Työntekijöitä osallistavan taidetoiminnan tiedetään tutkimusten mukaan olevan yhteydessä esimerkiksi luovuuden ja innovoinnin lisääntymiseen työssä. Taidetoiminnan myötä työpaikoilla on saatu uusia näkökulmia työn tekemiseen, kehitelty uusia työtapoja ja päästy eroon tavanomaisista ratkaisuista. Taidetoiminnalla voi olla myönteisiä vaikutuksia johtajuuteen ja työntekijöiden itsensä kehittämiseen.²⁹ Kansainväliset tutkimukset viittaavat myös työpaikkojen järjestämisen taidetoiminnan suotuisiin terveysvaikutuksiin

²⁹ Areblad 2009; Artlab 2009; Berthoin Antal 2013; Berthoin Antal & Strauß 2016; van den Broeck ym 2008; Pässilä 2012; Rantala ym. 2015; Styhre & Eriksson 2008. Ks. myös Ansio ym. 2017.

YKSILO	TYÖYHTEISÖ
<ul style="list-style-type: none"> • Auttaa itsetuntemuksessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Parantaa sisäisiä suhteita
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvattaa itseluottamusta, itseilmaisua, itsekontrollia ja empatiaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Laajentaa sosiaalisia verkostoja
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittää riskinottokykyä 	<ul style="list-style-type: none"> • Vahvistaa tiimihenkeä
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittää kykyä ajatella uudella tavalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Parantaa ryhmätyötaitoja
<ul style="list-style-type: none"> • Parantaa kommunikaatiotaitoja 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisää yhteenkuuluvuutta ja arvostusta
<ul style="list-style-type: none"> • Auttaa ajattelemaan asioista eri tavoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Rakentaa ja tiivistää luottamusta
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittää innovaatiokykyä 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisää vuorovaikutustaitoja
<ul style="list-style-type: none"> • Vähentää masentuneisuutta, ahdistuneisuutta ja psykoottisia oireita 	<ul style="list-style-type: none"> • Lisää erilaisuuden hyväksymistä
<ul style="list-style-type: none"> • Parantaa vastustuskykyä mielenterveyspotilaille 	<ul style="list-style-type: none"> • Edistää tasavertaista kohtaamista ja vuorovaikutusta
<ul style="list-style-type: none"> • Vähentää sosiaalista eristyneisyyttä ja yksinäisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> • Poissaolot vähenevät

Kuvio 2. Tutkimustuloksissa todettuja taiteen myönteisiä vaikutuksia yksilön ja yhteisön näkökulmasta. (Koonti Pauliina Lapio, Pia Houni, Johanna Vuolasto)

kuten esimerkiksi masennus- ja uupumusoireiden vähenemiseen, lisääntyneeseen elinvoimaisuuteen ja energisyyteen, laskeneeseen stressitasoon sekä muihin mielenterveyteen ja emotionaaliseen hyvinvointiin liittyviin hyötyihin.³⁰

Osallistavan taidetoiminnan interventioiden edellä kuvatuista vaikutuksista olisi voitu laskea myös toiminnan taloudellisia vaikutuksia työpaikoilla. Tätä ei ole kuitenkaan tehty ja tutkimustietoa näiden toimien taloudellisista vaikutuksista onkin olemassa niukasti. Olemassa olevissa organisaatiotason tutkimuksissa on yleensä keskitytty tarkastelemaan, miten taidelähtöisellä toiminnalla

kehitetään organisaatiota tai sen osia. Tällaisella kehittämisellä ajatellaan olevan suuriakin epäsuoria taloudellisia vaikutuksia, mutta näistä on olemassa lähinnä yksittäistä näyttöä.³¹ Berthoin Antalin ja Strauβin tutkimuskatsauksen mukaan organisaatioiden johtajat ovat olleet myös hie-man haluttomia tarkastelemaan erityisesti taidetoiminnan talousvaikutuksia ja tunnistanee, että syy-seuraussuhteiden osoittaminen niissä yksinkertaistaa liikaa.³² Seuraavissa osioissa kuvaamme, miten taidetoiminnan vaikutuksia tulisi tutkia työelämässä, ja miten toteuttaa taloudellista arviointia vaikutuksiin liittyen.

³⁰ Clow & Fredhoi 2006; Karpavičikūtė & Macijauskienė 2016; Romanowska ym. 2011; Theorell ym. 2013. Ks. myös Ikäläinen 2018.

³¹ Adler 2006; Schiuma 2011.

³² Berthoin Antal & Strauβ 2016, 46-47.

KOKEILUJEN TOTEUTTAMINEN JA ARVIOINTI – LYHYT OPPIMÄÄRÄ



Taiteen vaikutusten arvioinnissa suuri kynnyskysymys on syy-seuraussuhteen todentaminen. Tähän kokeilujen arvioinnin ihanteena toimivat satunnaistetut kenttäkokeet, jossa satunnaistamisen tavoitteena on poistaa valikoitumisharhaa ja täten todentaa syy-seuraussuhdetta.³³ Satunnaistaminen takaa sen, että verrattavat ryhmät – koeryhmä, joka tekee osallistavaa taidetoimintaa sekä verrokkiryhmä, joka ei tee osallistavaa taidetoimintaa – ovat mahdollisimman samantaisia. Tämä tarjoaa meille “kontrafaktuaalin” eli vertailukohteen, joka on mahdollisimman samanlainen koeryhmään verrattuna, mutta eroaa siitä kuitenkin juuri tutkimuskohteena olevan taidetoiminnan osalta. Vaikutusten mahdollisimman luotettavan arvioinnin kannalta on äärimmäisen tärkeää kartoittaa mahdollisuudet satunnaistettuun kenttäkokeeseen, ennen kuin muita vaihtoehtoja pohditaan.

On kuitenkin monia syitä, miksi satunnaistettuja kokeita on vaikea toteuttaa. Tutkittaessa taiteen kaltaista kompleksista, subjektiivisesti koettua ilmiötä, satunnaistetut koeasetelmat eivät yksistään välttämättä kykene tuottamaan kyllin syvälistä tietoa toiminnan vaikutusmekanismeista tai pitkäkestoisista vaikutuksista, vaikka kenttäkokeen vaikutukset saataisiinkin selvitettyä. Tällöin vaikutusten arvioinnissa voivat olla tarpeen prosessiarvioinnin lisätyökalut. Lisäksi arvioinnin tarpeista ponnistavat kysymykset sekä monitahoisten

interventioiden parempi ymmärtäminen, kehittäminen ja esimerkiksi tapauskohtainen räätälöinti edellyttävät prosessiarvioinnin työkalujen hyödyntämistä. Tämä voi toimia lisänä satunnaistetun intervention arviointiin tai toisaalta tuoda lisäpotkua ei-satunnaistetun intervention vaikutusten tarkasteluun.

Osallistavan taiteen intervention toteutus työympäristössä – millä tahansa työpaikalla, missä tahansa työyhteisössä – voidaan olettaa olevan monitahoinen interventio, jossa muutosta tuottavat useat eri tekijät yhdessä. Ympäristö, mekanismit ja saavutetut vaikutukset voivat kaikessa moninaudessaan olla kohteina vaikeasti vaikutettavissa tai havaittavissa. Tavoitellut vaikutukset voivat olla moninaisia ja erota toisistaan esimerkiksi eri organisaatiotasolla tai työyhteisön jäsenillä. Jotta osallistavan taiteen interventiota – tai mitä tahansa työpaikalla toteutettavia interventiota – voidaan arvioida ja edelleen kehittää, on niitä arvioitava laajemmin kuin lopputulosten näkökulmasta. Näkökulman laajentaminen mahdollistaa oppimisen ja kehittämisen: kuinka yhtäällä saavutetut vaikutukset saadaan toistettua toisaalla, voidaanko vaikutuksia saavuttaa tehokkaammin erilaisessa ympäristössä, kuinka interventiota voidaan parantaa vaikutusten saavuttamiseksi, vai pitääkö kehittämisen huomion olla intervention sijaan esimerkiksi intervention toimeenpanossa?

³³ Hämäläinen & Verho 2017.

Arviointikehikko

Iso-Britanniassa terveydenhuollon monitahoisten, kompleksisten interventioiden arviointiin tarkoitettu ohjeistus³⁴ soveltuu helpottamaan juuri tällaista tehtävää. Tavoitteena on arvioida lopputulosta, prosessia sekä niiden välistä yhteyttä. Kuten kuva 3 auttaa havainnollistamaan, laajempi näkökulma sisältää prosessin arvioinnin, joten arvioitavana ovat tulokset ja niihin vaikuttavat toimeenpano, vaikutusmekanismit ja toteutuksen ympäristö. Näin mahdollistuu erilaisissa konteksteissa saavutettujen vaikutusten mahdolliset eroavaisuudet sekä selitys näille eroavaisuuksille.

Toimeenpano

Arvioitaessa monitahoista, kompleksista interventiota arvioidaan sitä, mitä on tehty ja miten. Toimeenpano sisältää sekä käytännön toimissa tarjotun laadun (tarkkuus) että määrän (annostus) sekä saavuttiko toimeenpano aiotut kohderyhmät (saavuttavuus) aiotulla tavalla (muokkaustarpeet). Näiden avulla saadaan lopulta vastaus laajempaan kysymykseen, kuinka toimeenpano pantiin käyttöön. Työyhteisössä toteutettava taidetoiminnan interventio voi hyödyntää hyvin erilaisia toimeenpanon muotoja, ja niitä voi olla myös päällekkäisiä. Toiminnassa voidaan esimerkiksi käyttää eri taiteenlajeja ja niiden sisällä erilaisia menetelmiä eri tilanteissa.

Vaikutusmekanismit

Vaikutusmekanismien kattava ymmärtäminen toimii edellytyksenä toisaalta tulosten ja saavutusten siirtämiseen erilaisiin asetelmiin ja kohderyhmiin ja myös entistä vaikuttavampien interventioiden kehittämisessä.³⁵ Lisäksi osallistujien vastakaiku ja vuorovaikutus tarjottavan intervention kanssa muodostaa omanlaisensa vaikutusten ympäristön, jossa vaikutuksen mekanismit ovat muutoksessa.³⁶ Näiden

tekijöiden huomioonottaminen tarjoaa hedelmällisen pohjan ymmärtää sekä vaikutuksia välittäviä tekijöitä että toisaalta odottamattomia reittejä ja seurauksia. Esimerkiksi työyhteisön valmiudet, työntekijöiden asenteet ja toisaalta taidetoiminnan työhön kytkeytyminen voivat vaikuttaa tuloksiin.

Toimintaympäristö

Kaikki intervention ulkopuolinen, joka joko vaimentaa tai vahvistaa intervention vaikutuksia, on osa toteutuksen toimintaympäristöä. Nämä ovat tekijöitä, jotka yhtäältä voivat muokata odotuksia siitä, miten interventio toimii. Toisaalta ne voivat vaikuttaa intervention toimeenpanoon, vaikutuksiin ja vaikutusmekanismeihin. Ne voivat ylläpitää nykytilannetta tai edistää muutoksia ja vaikutuksia. Esimerkiksi työpaikalla toteutettavan osallistavan taideintervention ympäristö on työpaikka kaikkina: olosuhteet, ihmisten taidot, organisaation ohjeistukset ja voimavarat. Työyhteisössä voi olla myös tietynlainen asenneilmapiiri, joka on oleellinen osa toteutuksen ympäristöä. Edellä mainittujen toimintaympäristön tekijöiden voidaan olettaa voivan vahvistaa tai vaimentaa intervention vaikutuksia.

Ensin on olemassa interventio, jota ryhdytään panemaan toimeen. Toimeenpano sisältää sen, mitä tehdään ja miten. Tästä seuraavat vaikutusmekanismit, jotka johtavat tuloksiin. Jatku- mo ei ole kuitenkaan lineaarinen vaan uudelleen ohjautumista ilmenee mahdollisesti jokaisessa vaiheessa. Aiempi osuus saakin vaikutuksia myöhemmästä, myöhempi aiemmasta ja toteutuksen toimintaympäristö vaikuttaa kaikkeen. Intervention prosessiarvioinnin tarkoituksena on tuoda näitä vaikutuksia esiin, jotta interventiota vaikutusmekanismeineen voidaan ymmärtää paremmin ja sitä voidaan soveltaa tai edelleen kehittää. Vaikutusten arvioinnista prosessiarvioinnin avustamana päästään taloudelliseen arviointiin, jota käsitellään seuraavassa osiossa.

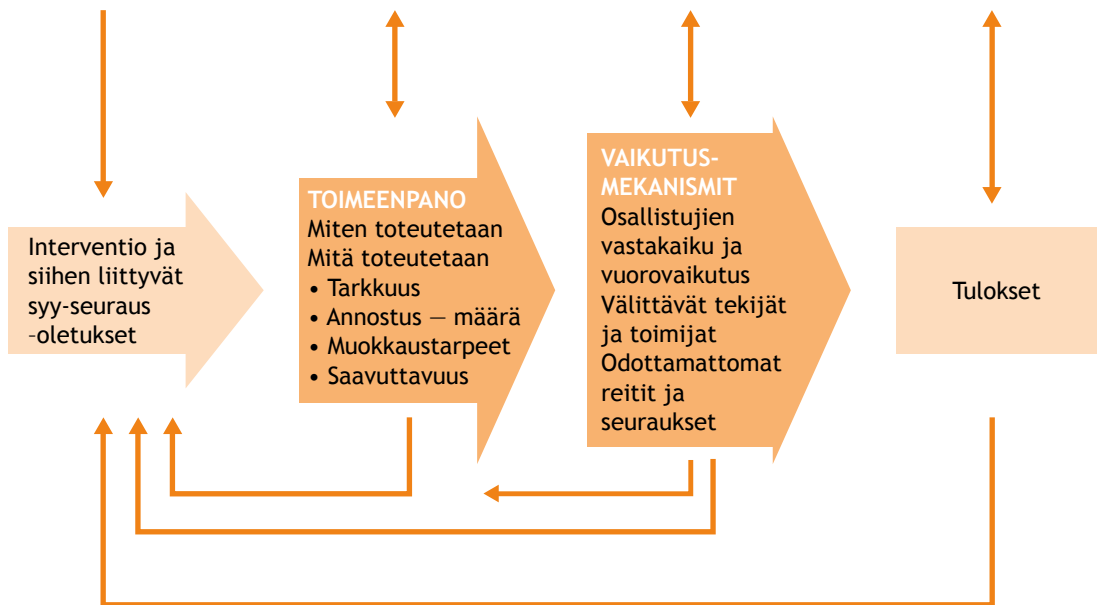
³⁴ Moore ym. 2014, Moore ym. 2015.

³⁵ Craig ym. 2008.

³⁶ Pawson & Tilley 1997.

TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Toimintaympäristöön liittyvät tekijät, jotka muokkaavat (teoreettisia ja käytännöllisiä) odotuksia siitä, miten interventio toimii
Toimintaympäristöön liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat (ja / tai voivat saada vaikutuksia) intervention toimeenpanoon, vaikutuksiin ja vaikutusmekanismiin
Toimintaympäristössä olevat kausaalimekanismit, jotka joko ylläpitävät nykytilannetta tai edistävät muutosta ja vaikutuksia



Kompleksisten interventioiden prosessiarviointi.

(Moore ym. 2014, Moore ym. 2015. Käännös Jarno Turunen & Pirjo Juvonen-Posti.)

”Jotta osallistavan taiteen interventiota - tai mitä tahansa työpaikalla toteutettavia interventiota - voidaan arvioida ja edelleen kehittää, on niitä arvioitava laajemmin kuin lopputulosten näkökulmasta.”



TALOUELLINEN ARVIOINTI

Taloustieteellä tieteenalana on pitkät perinteet yhtäältä talouden tutkimuksessa ja mittaamisessa, mutta myös ihmisten käyttäytymisen tutkimisessa sekä syy-seuraussuhteiden etsimisessä. Taloustiede on monille tuttu vain ensin mainitussa muodossaan iltauutisista, mutta jälkimmäisessä tapauksessa taloustieteen alalla tutkitaan hyvin laajasti ihmisten toimintaa. Erityisesti ihmisten hyvinvointi ja sen jakautuminen ovat taloustieteen kiinnostuksen kohteena. Taloustieteen työkalupakki tarjoaa puitteet sekä vaikutusten että niihin liittyvän talouden arvioinnille.

Vaikutusten arvioinnin tavoitteena on tuoda tietoa päätöksenteon tueksi päättäjille ja tällä tavalla parantaa voimavarojen kohdentamista yhteisössä. Erotuksena sosiaalisista vaikutuksista, taloudellisilla vaikutuksilla tarkoitetaan euromääräisesti mitattavissa ja verrattavissa olevia hyötyjä. Taloustieteessä arvon käsite eroaa monen muun tieteenalan arvo-käsityksestä, mutta on samalla miltei käsin kosketeltavan arkinen. Arvo on yksilön kokeman hyödyn tai hyvinvoinnin mitta rahallisin määrein ilmoitettuna. Arvoa on käytännössä vain asioilla, jotka parantavat yksilön hyvinvointia tai täyttävät tämän tarpeita tai ovat tämän mieltymysten mukaisia. Hyvinvointia mitataan pohjimmiltaan vastaamalla kysymykseen ”tydytetäänkö yksilön mieltymykset”. Ne eivät ole vain rahaa tai markkinoilta hankittavia tuotteita ja palveluita vaan yhtä lailla terveyttä ja esimerkiksi taidekokemuksia ja kulttuuria. Tähän

liittyy vahva oletus siitä, että yksilö ymmärtää ja tuntee omat mieltymyksensä ja toisaalta myös toimii maksimoiden omaa hyötyään eli hyvinvointiaan.

Taloudellinen arviointi ponnistaa edellä mainituista oletuksista, joista voidaan johtaa oletus, että hyvien interventoiden tulee edistää hyvinvointia aggregaattitasolla eli yli useiden yksilöiden. Taloudellinen arviointi on tarpeellista, kun niukkoja voimavaroja halutaan suunnata suurimman hyödyn tuottavan vaihtoehdon edistämiseen maailmassa, jossa kaikkea on niukasti. Taloudellisten mittarien tuominen päätöksenteon tueksi mahdollistaa vaihtoehtojen vertailemisen ja paremmuusjärjestykseen asettamisen sekä läpinäkyvän ja luotettavan päätöksenteon. Taloudellisen hyödyn arvioinnin ja mittaamisen menetelmiä on erilaisia erilaisiin tarpeisiin, mutta yhteisenä tavoitteena eri menetelmillä on löytää taloudellisesti perusteltavissa oleva vaihtoehto kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta vertaillen kustannuksia ja niillä saavutettuja vaikutuksia. Arvioitaessa intervention taloudellisia vaikutuksia, on tärkeää kiinnittää huomiota seuranta-ajan pituuteen suhteessa arvioitaviin vaikutuksiin. Ensinnäkin onko kaikki oleelliset vaikutukset otettu huomioon? Ja ehtivätkö vaikutukset tulla näkyviksi seuranta-ajan puitteissa? Vaihtoehtoihin liittyvät vertailtavat vaikutukset voivat olla myös keskenään erit, kunhan ne voidaan esittää – ja täten vertailla – rahallisesti mitattuna.

MITÄPÄ JOS #1

Menetetty työpanos

Suomessa maksettiin Kelan toimesta vuonna 2015 sairauspäivärahoja yhteensä 826 miljoonaa euroa (Blomgren 2016), mikä vastaa noin 0,4 prosenttia kyseisen vuoden bruttokansantuotteesta. Sairauspoissaolojen aiheuttamat kustannukset eivät suinkaan rajoitu sairauspäivärahoihin, joilla pyritään kompensoimaan sairauspoissaolojen suoria palkkakustannuksia. Sairauspoissaolojen ja sairaana työskentelyn kustannuksista on tuotettu laskelma Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksessa (Rissanen & Kaseva 2014) vuoden 2012 tiedoilla. Arvio sairauspoissaolojen sekä sairaana työskentelyn kustannuksista on noin 6,8 miljardia euroa, joka vastasi noin 3,4 prosenttia kyseisen vuoden bruttokansantuotteesta. Palkansaajaa kohden tämä tarkoittaa noin 3200 euron vuosittaista kustannusta. On kuitenkin huomionarvoista, että edellä kuvatulla tavalla laskettu kustannus ei sisällä esimerkiksi sijaittamisen sekä tuotannon tai palvelun häiriöistä aiheutuvia kustannuksia. Työpaikoille koituvien kustannusten osalta kyseiset luvut kuvaavat siis kustannusten alarajaa.

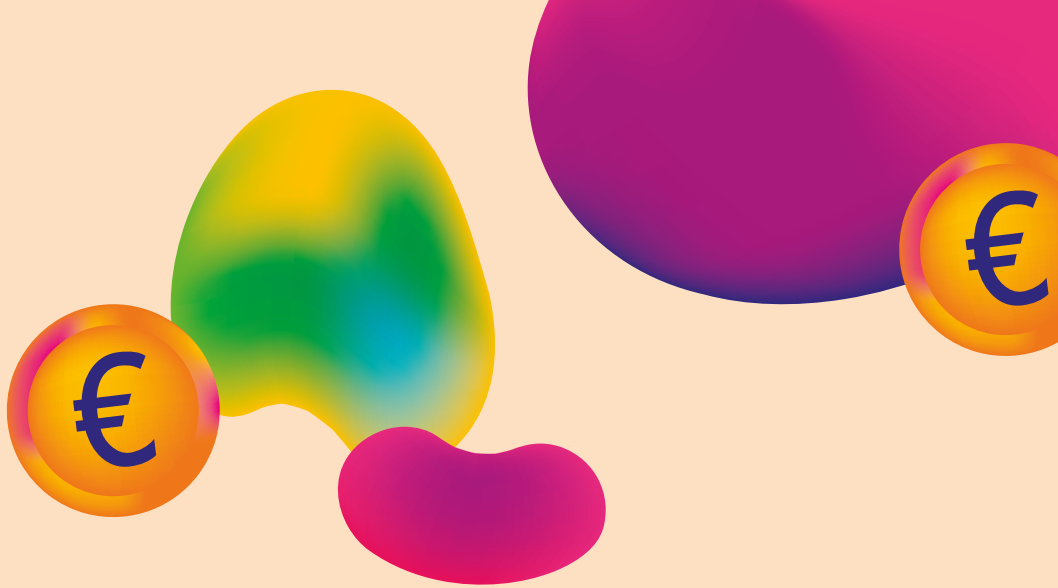
Mitäpä jos edes pieneen osaan edellä mainituista kustannuksista pystyttäisiin vaikuttamaan taidetoiminnan keinoin? Työpaikoilla järjestetyllä

taidetoiminnalla voi olla myönteisiä vaikutuksia siihen osallistuneiden työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen kuten masentuneisuuden ja uupumusoireiden vähenemiseen, stressitason laskemiseen sekä elinvoimaisuuden ja energisyyden lisääntymiseen (Clow & Fredhoi 2006; Karpavičikūtė & Macijauskienė 2016; Romanowska ym. 2011; Theorell ym. 2013). Tällöin taide toimii työpaikalla sytytysvyöhykkeellä tai sisällöllisellä vyöhykkeellä (ks. Schiuma 2011, 157-159). Kun terveyden ja sairauspoissaolojen yhteys on osoitettu aiemmin epidemiologian saralla (Marmot ym 1995), voidaan taidetoiminnalla olettaa olevan merkittävää potentiaalia sairauspoissaolojen sekä sairaana työskentelyn vähentämisessä.

Tässä esitellään esimerkkilaskelma työpaikalla toteutettavan esittävän taiteen taidetoiminnan kontekstissa. Laskelmassa hyödynnetään Teatteri ja mediatyöntekijöiden liiton palkkasuosituksista teatteri-ilmaisun ohjaajille ja opettajille (Teme 2017).

Oletetaan, että teatteri-ilmaisun ohjaaja ohjaa työpaikalla viisi työpajaa, joiden hinta sisältäen valmistelut ja suunnittelun on 532 euroa kertaa kohden.

YHTEENSÄ: 2 660 euroa.



Oletetaan kustannuksiin kuuluvan materiaalikulua noin 250 eurolla.

YHTEENSÄ: 250 euroa.

Oletetaan, että kaikki muut kustannukset, kuten tila-, koordinointi-, hallinnointikustannukset ja muut vastaavat kuluerät muodostavat 30 prosentin lisäerän kokonaiskustannuksiin.

YHTEENSÄ: $(2660+250)*0,30= 873$ euroa.

Lisäksi työnantajalle koituu kustannuksia taidetoimintaan osallistuvien työntekijöiden taidetoimintaan käyttämästä työajasta. Oletetaan tässä esimerkiksi 50 työntekijän työpaikan pitävän koko henkilöstölle yhden työpäivän verran taidetoimintaa. Työtunnin hinnaksi eli palkaksi sivukuluineen oletetaan 30 euroa tunnilta.

YHTEENSÄ: 50 työntekijää * 7 työtuntia * 30 euroa = $10\ 500$ euroa.

KAIKKI YHTEENSÄ $14\ 283$ euroa.

Sairauspoissaolojen sekä sairaana työskentelyn kustannusten työntekijäkohtainen alaraja on noin 3200 euroa. Karkeasti arvioituna 50 työntekijän

työpaikalla tämä tarkoittaa vuositasolla 160 000 euron kustannusta.

Taidetoiminnan järjestäminen maksaisi itsensä takaisin säästöinä sairauspoissaolojen ja sairaana työskentelyn kustannuksista, jos näissä kustannuksissa saavutettaisiin 8,9 prosentin säästö. Oikean henkilön tai ryhmän soveltuvassa ja sitoutuneessa ympäristössä sopivissa määrin tarjoama taidetoiminta voi tuoda paljon huomattavia (työ) hyvinvointivaikutuksia. Vaikutusten maksimoimisessa avainasemassa on yhteisesti riittävällä ajalla suunniteltu ja motivoitu taidetoiminta, joka etenee työyhteisön ja työn ehdoilla, tavoittaa työyhteisön ongelmia, yksilöiden hyvinvointivaikutuksia sekä on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (ks. Rantala, Heimonen & Rönkä 2015). Hyvinvointivaikutusten voi olettaa näkyvän nopeallakin aikavälillä suotuisasti sairauspoissaolojen ja sairaana työskentelyn vähenemisenä. Tällöin hyvinvointivaikutuksista voidaan saavuttaa tuottoa taidetoimintainvestoinnille.

Taloudellisen arvioinnin perusmenetelmiin kuuluvassa kustannus-hyötyanalyysissä kustannusten lisäksi saavutetut vaikutukset – tai hyödyt, hyvinvoinnin muutokset – ovat muutettu rahallisesti mitattavaan muotoon. Tämä mahdollistaa hyötyjen ja kustannusten rahallisen arvon suhteen tai erotuksen tarkastelun.³⁷ Esimerkkinä vaikutuksesta mainittakoon vähennys sairauspoissaoloissa, jos sairauspoissaoloille on määritetty jokin hinta. Sairauspoissaolon hinnan määrittäminen on verrattain helppo tehtävä, jos laskemiseen käytetään esimerkiksi työtunnin hintaa kerrottuna sairauspoissaolon työtuntien määrällä. Kuitenkin usein lopputulokset tai vaikutukset ovat vaikeammin mitattavissa ja täten vaikeammin muutettavissa rahallisesti mitattavaksi.

Hyvinvoinnin muutoksen mittaaminen rahamääräisesti tuo meidät lähelle ikuista keskustelua taiteen arvosta. Tieteenalojen tai -filosofioiden vastakkainasettelulle ei kuitenkaan ole tarvetta, sillä kun taiteelle määritetään rahallista arvoa yksilötasolla, ollaan myös mieltyömysten mittaamisen äärellä. Lähes kaikki arkiset vaihtoehtojen vertailut sisältävät kustannuksen ja sillä saavutettujen hyötyjen vertailua. Taiteesta juontuvien hyvinvoinnin muutosten arvioinnin ei käytännössä

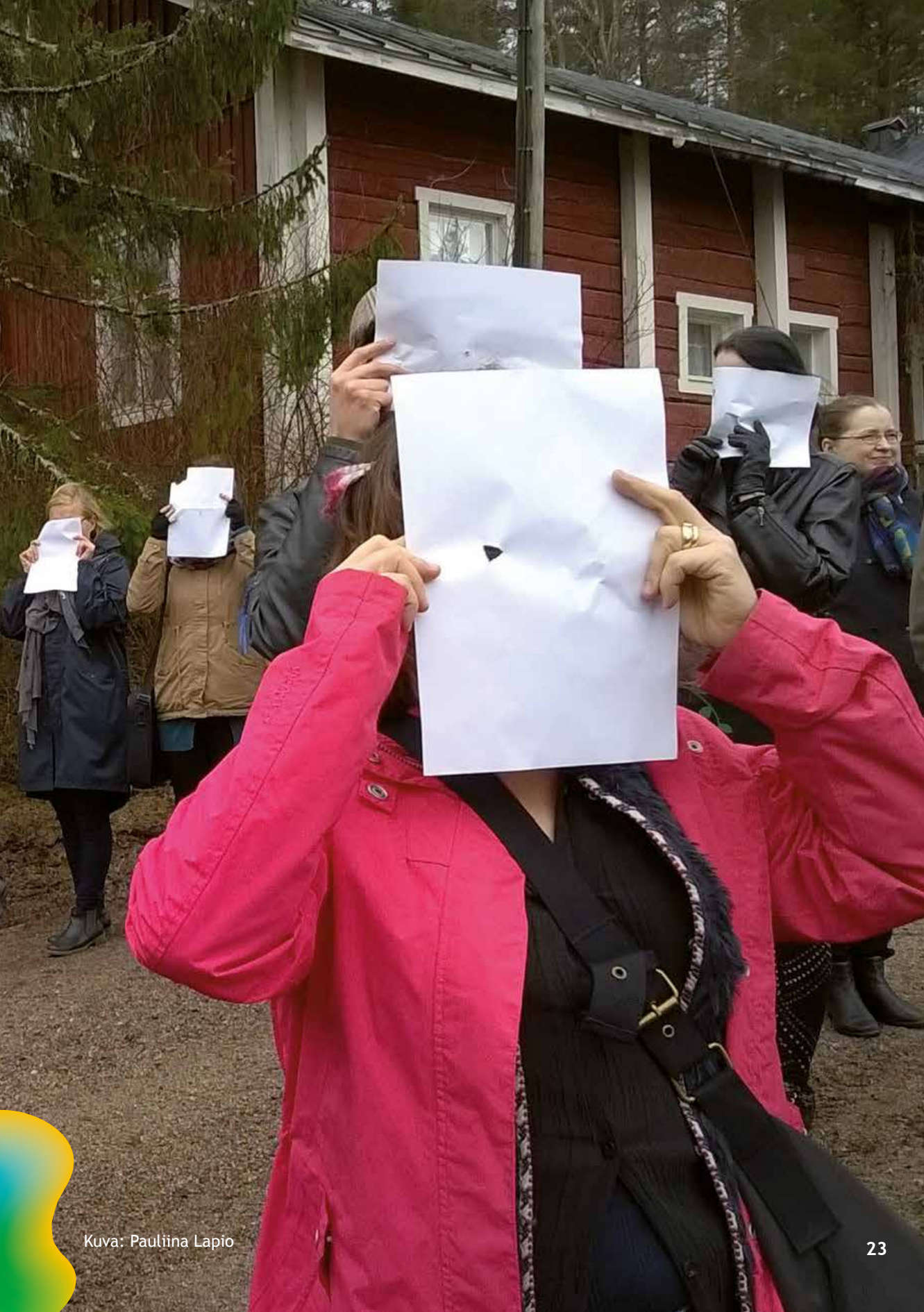
³⁷ Drummond ym. 2015.

tarvitse olla sen arvolutautuneempaa. Yksilöille taiteen arvo on hyvin subjektiivinen kokemus, eikä kaikelle taiteelle ole olemassa markkinoilla määritettyä hintaa, jota voisi käyttää kuvaamaan taiteen arvoa. Crossick ja Kaszynska tarkoittavat brittiläisessä tutkimuskatsauksessa taiteen arvolla kaikkea sitä arvoa, minkä katsotaan liittyvän ihmisten osallistumiseen taide- ja kulttuuritoimintaan.³⁸ Markkinoilla määritellyn arvon puuttuessa arvon määrittäminen on haastava tehtävä. Markkinattoman hyödykkeen arvottamista tehdään niin kyselyperustaisia (nk. lausutut preferenssit) tai toimintoperusteisia (nk. paljastetut preferenssit) menetelmiä hyödyntäen, mutta yhteistä niille on tavoite ihmisten mieltyömysten ja hyvinvoinnin arvon määrittämiseen rahalliseksi mitaksi.³⁹ Nämä ovat perusmenetelmiä taiteen ja kulttuurin arvottamiseen, mutta ne voivat olla tarpeen myös työpaikalla toteutettavan osallistavan taiteen intervention arvioinnissa ja tulosten arvottamisessa. Työn kontekstissa yhtenä varteenotettava hyvinvoinnin mittarina voidaan pitää työhyvinvointia, jota voidaan havainnoida kyselyin tai objektiivisen mittarin kautta.

³⁸ Crossick & Kaszynska 2016, 13.

³⁹ Champ 2003.





Kuva: Paulina Lapio

MITÄPÄ JOS #2

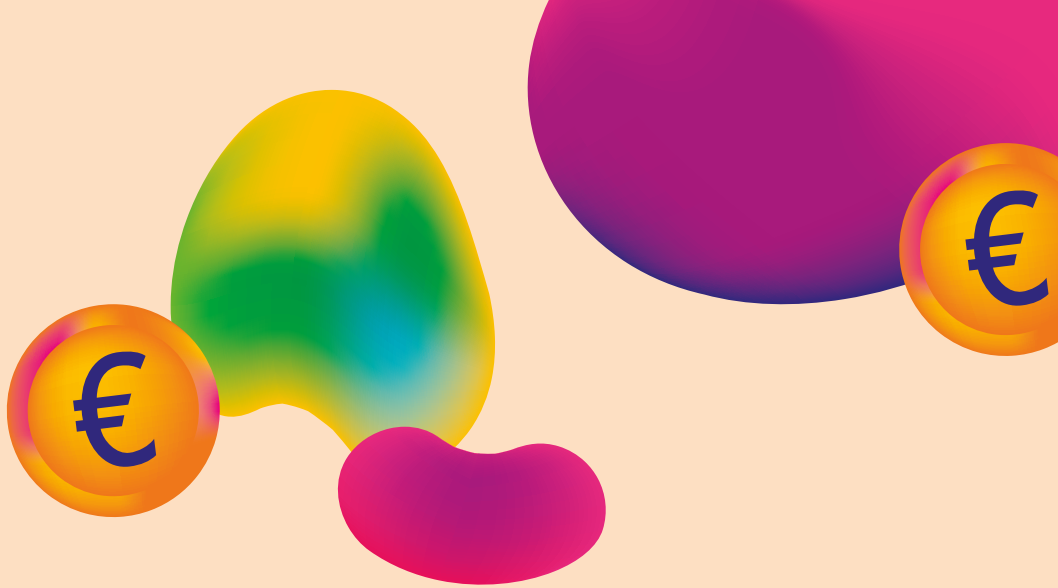
Työn tuottavuus, innovaatiot ja johtaminen

Työn tuottavuus kasvoi 1,2 prosenttia Suomessa vuonna 2016 (Tilastokeskus 2017) mitattuna arvonlisäyksellä työtuntia kohden. Kansantalouden tasolla koko taloudellinen hyvinvointimme ja elintasomme on riippuvainen siitä, kuinka paljon tuotosta saamme aikaan yhden työtunnin aikana. Tuottavuus määrittää mahdollisuutemme toteuttaa meille tärkeitä asioita, myös oman työpaikkamme ulkopuolella. Suurin osa tuottavuuden kasvusta raamitetaan ja määritetään työpaikoilla, jossa poimitaan myös ensimmäiset hedelmät tuottavuuden paranemisesta.

Työntekijöiden päätöksentekoa, työn organisointia, työntekijöiden kouluttautumista ja informaation jakamista työntekijöille korostavat yritykset ovat tuottavampia (Bloom & Van Reenen 2011), joskaan suomalainen näyttö aiheesta ei ole yksiselitteistä (Böckerman ym. 2017). Näitä niin sanottuja osallistavia johtamismenetelmiä hyödyntävissä yrityksissä korostetaan työntekijöiden päätösvaltaa koskien oman työnsä toteuttamiseen. Mahdollistamisen ja kannustimien lisäksi tämä edellyttää työntekijöiltä riittäviä taitoja ja tietoja ongelmanratkaisuun, tiimityöskentelyyn sekä toisaalta omaan työhönsä liittyvään päätöksentekoon (Appelbaum ym. 2000), jota voidaan edistää kouluttamalla työntekijöitä ja johtoa uusiin toimintatapoihin.

Mitäpä jos yksi parhaista tavoista kouluttaa tiimityöskentelyä, ongelmanratkaisua tai toisen osallistamista olisikin taidetoiminnan keinot? Tutkimusten mukaan taidetoiminta on yhteydessä luovan ongelmanratkaisun ja innovoinnin lisääntymiseen työssä, uusien työtapojen kehittämiseen, työyhteisöjen parempaan ilmapiiriin, yhteistyön sujuvuuteen ja parempaan johtajuuteen. (Berthoin Antal 2013; Berthoin Antal & Strauß 2016; van den Broeck ym. 2008; Pässilä 2012; Rantala ym. 2015; Styhre & Eriksson 2008.) Tällöin taidetoiminta toteutuu sisällöllisellä tai taiteellisella vyöhykkeellä (ks. Schiuma 2001, 157-160).

Tässä esitellään esimerkkilaskelma asiantuntijatyötä tekevällä työpaikalla toteutettavan forum-teatterin kontekstissa. Laskelmassa hyödynnetään Teatteri ja mediatyöntekijöiden liiton palkkasuositusta teatteri-ilmaisun ohjaajille ja opettajille (Teme 2017). Forum-teatteri on osallistavan teatterin muoto, jossa näyttelijöiden toteuttamien draamallisten kohtausten avulla kuvataan ja ratkaistaan (työn) arjesta kumpuavia ongelmatilanteita. Menetelmässä katsoja-osallistajat – tässä tapauksessa työntekijät – tekevät ehdotuksia tilanteen muuttamiseksi. Kuka tahansa heistä voi tulla mukaan “näyttämölle” ratkaisemaan tilannetta. Forum-teatteria on sovellettu suomalaisessa työelämässä ainakin työyhteisövalmennuksessa, esimiestyön kehittämisessä ja työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämisessä. (Forum-teatterista ja sen käytöstä työelämässä ks. esim. Jansson 2015; Pässilä ym. 2013; Ventola 2013.)



Oletetaan, että taidetoiminta toteutetaan viiden hengen taiteilijaryhmän toimesta. He työskentelevät kohdetyöpaikalla yhden vuoden aikana kuu-kausittain yhden päivän. Tuntipalkan lisäksi taiteilijaryhmästä maksetaan työnantajakuluja noin 30 prosenttia palkasta. Työskentely edellyttää taiteilijoilta suunnittelua, arviointia, viestintää ja yhteistä keskustelua työyhteisössä sekä muuta valmistelua ennen työskentelyjen toteutusta. Tämän arvioidaan vievän noin 30% työstä ja tämän työskentelyn tuntihinta on 50% työyhteisössä tapahtuvan forum-teatterityöskentelyn hinnasta.

Työskentely työyhteisössä: $(5 \text{ henkilöä} * 12 \text{ päivää} * 8 \text{ työtuntia} * 43,80 \text{ e}) * 1,30 = 27\,331 \text{ euroa}$

Valmistelutyöt: $0,30 * 0,50 * 27331,20 = 5000 \text{ euroa}$

YHTEENSÄ: 32 331 euroa

Oletetaan, että kaikki muut kustannukset, kuten tila-, koordinointi-, hallinnointikustannukset ja muut vastaavat kuluerät muodostavat 30 prosentin lisäerän kokonaiskustannuksiin.

YHTEENSÄ: $0,30 * 32\,331 \text{ euroa} = 9\,699,33 \text{ euroa}$

Oletetaan, että forum-teatteri tavoittaa kolme kappaletta 20 hengen työntekijäryhmää yksittäisen päivän aikana. Tämä tarkoittaa jokaisen työntekijän käyttävän taidetoimintaan aikaa noin kaksi tuntia per kerta. Jokainen ryhmä toimii työpajassa kolme kertaa vuoden aikana. Kun

taidetoimintaa järjestetään yhteensä 36 kahden tunnin sessiota, ehtii taidetoimintaan osallistua 12 erillistä 20 työntekijän ryhmää. Oletetaan työntekijöiden työtunnin hinnaksi eli palkaksi sivukuluineen 40 euroa.

Työpaikalla taidetoimintaan käytetty työaika: $(240 \text{ henkilöä} * 3 \text{ kertaa} * 2 \text{ tuntia}) * 40 \text{ euroa} = 57\,600 \text{ euroa}$

KAIKKI YHTEENSÄ: 99 630,30 euroa

100 000 euron panostus työyhteisön taitojen kehittämiseen on merkittävä panostus, joten toiminnalta odotetaan tuloksia. Esimerkiksi ongelmanratkaisukyvykkyyden, tiimityöskentelytaitojen ja itseohjautuvuuden parantamiselle on kuitenkin hyvin hankala laskea arvoa, mutta kuten edellä on kuvattu, niiden on nähty olevan yhteydessä korkeampaan tuottavuuteen työyhteisössä. Taidetoiminnalle on syytä asettaa tarkat tavoitteet työnantajan toimesta ja niiden toteutumisen seurantaan ja arviointiin kannattaa panostaa. Avainasemassa vaikuttavan taidetoiminnan toteuttamisessa on yhteisesti suunniteltu toiminta, jota toteutetaan työyhteisön ja työn ehdoilla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (ks. Rantala, Heimonen & Rönkä 2015).

Työpaikalla toteutettavien osallistavan taiteen interventioiden tavoitteena on lähtökohtaisesti työnantajan hyvinvoinnin - esimerkiksi voiton tai muun työnantajan ajaman agendan - edistäminen tai lisääminen. Työntekijöitä osallistavan taideintervention tapauksessa tämä voi toteutua myös työntekijöille negatiivisten kokemusten myötä, kun tarkoituksena on esimerkiksi "myllätä ilma-
piiriä". Työnantajalla on tavoite, jonka edistämiseen tämä suuntaa voimavaroja. Oletettakoon, että työnantaja näkee työntekijöitä osallistavan taideintervention tuovan positiivisia vaikutuksia. Mahdollisten positiivisten taloudellisten vaikutusten työnantaja olettaa tulevan kahta reittiä: kustannussäästöinä tai liiketoimintahyötyinä. Edellä mainittu tarkoittaa säästöjä esimerkiksi sairauspoissaoloista, sairaana työskentelystä sekä henkilöstön vaihtuvuudesta. Jälkimmäinen viittaa

hyötyihin, joita saadaan laadukkaammasta ja tuottavammasta työstä. Rahallisesti mitattavan hyvinvoinnin muutoksen myötä esimerkiksi osallistavan taideintervention vaikutuksia voidaan verrata yhteismitallisesti kaikkiin muihin hyvinvointiin vaikuttaviin interventioihin.

Kuten edellä olevassa kappaleessa taiteen hyödyntämisestä työelämässä nähdään, voi työnantajalla tai työyhteisöllä olla hyvinkin paljon toisistaan eroavia tavoitteita, joita voidaan edistää osallistavan taideintervention keinoin. Tällöin tavoitteet eivät välttämättä suinkaan ole työhyvinvoinnissa tai terveyden edistämisessä vaan muissa työnantajalähtöisissä tarpeissa, joilla edelleen edistetään muita työnantajan intressejä esimerkiksi liiketoiminnassa tai johtamisessa.



YHTEENVETO

Olemme tässä raportissa kuvanneet, miten taidetoiminnan vaikutuksia työorganisaatioissa tulisi tutkia ja arvioida. Taloutta koskevat, etenkin liiketoiminnalliset ajattelu- ja puhettavat ja taiteilijuus tuntuvat sopivan huonosti yhteen. Teknologian ja liikkeenjohdon diskurssit voivat välineellistää sekä taiteen että ihmiset.⁴⁰ Silti tai juuri siksi kannustamme taidealan ammattilaisia, taidealan organisaatioita, muiden alojen organisaatioista, taiteentutkijoita, yhteiskunta- ja taloustieteilijöitä keskinäiseen vuoropuheluun, jossa etsitään uusia taidetta ja taloutta koskevan keskustelun tapoja. Lähtökohtana tässä tekstissä on ollut nostaa esille mahdollisuuksia keskustella, kehittää ja tarkastella taiteen ja talouden mieltä ja intohimoja herättävää suhdetta, josta saa ja on hyvä keskustella. Tämä tietopaketti voi toimia asian edistäjänä kaikille niille tahoille, jotka tarkastelevat taiteeseen osallistumista ja taidetoimintaa myös talousvaikutusten kannalta. Näiltä jatkotarkasteluilta voidaan odottaa perusteluja osallistavan taidetoiminnan mahdollisista hyödyistä tai haitoista.

Työyhteisöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen kohteena. Yksi sitouttava, sitova ja mahdollisesti hedelmällinen keino tähän voi olla työntekijöitä ja johtoa osallistava taidetoiminta. Vaikka taidetoiminta on työpaikoilla alihyödynnetty voimavara, on työpaikoilla tapahtuva taidetoiminta yksi keskeisimmistä osallistavan ja soveltavan taiteen toiminta-alueista.⁴¹ Suomalaiselle työelämälle koituvien hyötyjen ohella, se tarjoaa ryhmälähtöisistä työtavoista kiinnostuneille osaaville taiteilijoille jatkossa toivottavasti entistä enemmän työllistymismahdollisuuksia.

⁴⁰ Esim. Abbing 2002; Lehikoinen & Pässilä 2016.

⁴¹ Ks. esim. Lehikoinen ym. 2016.

Työyhteisöjen lähtökohtaa onkin tässä tekstissä käsitelty siten, että tietoa voidaan soveltaa mihin tahansa yhteisöön.

Työpaikoilla toteuttavat interventiot ovat lähtökohtaisesti monitahoisia ja kompleksisia interventioita. Niiden vaikutukset ovat moninaisia. Osallistujilla on erilaisia motiiveja. Heidän motivaationsa osallistua toimintaan voivat olla erilaisia. Intervention tavoitteet voivat erota toisistaan eri työntekijöillä ja organisaatiotasolla tai vaikkapa eri tiimeissä. Kuitenkin työnantajan näkökulmasta toteutettavien interventioiden täytyy täyttää jokin tavoite: sen on tuotettava esimerkiksi osaamista, yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia ja -kykyä, näkyvyyttä, rahaa tai vaikkapa kaikkia edellä mainittuja. Työyhteisön ja taiteilijan on tärkeitä määritellä nämä tavoitteet yhdessä, jotta toiminta on realistista ja tarkoituksenmukaista.⁴² Resursseja pyritään käyttämään viisaasti ja hukkaa pyritään vähentämään ja samanaikaisesti silti halutaan pysyä ajassa mukana ja esimerkiksi tarjota työntekijöille ja asiakkaille elämyksiä. Työnantajaa mietityttää, voiko tämä interventio toimia juuri minun organisaatiossani tai vaikkapa osassa sitä. Toisaalta tutkijaa pohdituttaa, voisiko epäonnistunut interventio toimia jossain muualla. Tämän kaiken järkevä mahdollistaminen huutaa parempaa työpaikalla toteutettavien interventioiden arviointia. Toivomme, että tässä tietopakettissa esittämiämme arvioita, näkemyksiä ja esimerkinomaisia laskelmia haastetaan jatkossa laadukkaalla tieteellisellä tutkimuksella.

⁴² Ks. Ansio ym. 2017.



KIRJALLISUUS

- Abbing H. 2002: *Why Are Artists Poor? The Exceptional Economy of the Arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Adler N. 2006: The arts and leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education* 5:4, 486-499.
- Americans for the Arts 2011: *Economic Prosperity IV: The Economic Impact of Nonprofit Arts and Culture Organizations and Their Audiences*. Washington: Americans for the Arts.
- Ansio H., Houni P., Seppälä P. & Turunen J. 2017: Taide vahvistaa työhyvinvointia. ArtsEqual policy brief 3/2017.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P. & Kalleberg A. L. 2000: *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Areblad P. 2009: Kestävä pitkäaikainen rakenne työelämän ja kulttuurin yhteistyöperustan luomiseksi: Case TILLT Länsi-Göötanmaalla. *Luova talous ja kulttuuri innovaatiopolitiikan ytimessä*, 56-61. Opetusministeriön julkaisuja 2009:30.
- Artlab 2009: *15 cases artists & businesses: People in the innovation & experience economy*. Copenhagen: Artlab.
- Backman M. & Nilsson P. 2018: The role of cultural heritage in attracting skilled individuals. *Journal of Cultural Economics* 42:1, 111-138.
- Barnett M. & Fujiwara D. 2013: Return on cultural investment: Developing the wider impact of the cultural sector. *Towards Plan A: A new political economy for arts and culture*, 63-83. Manchester: Arts Council England.
- Berthoin Antal A. 2013: Seeking values: Artistic interventions in organizations as potential cultural sources of values-added. Baecker D. & Priddat B. P. (ed.): *Ökonomie der Werte*, 97-128. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Berthoin Antal A. & Strauß A. 2013: *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added*. Berlin: Creative Clash Report.
- Berthoin Antal A. & Strauß A. 2016: Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organizations. Johansson Sköldberg U., Woodilla J. & Berthoin Antal A. (eds.): *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*, 37-59. Oxford: Routledge.
- Blomgren J. 2016: Pitkät sairauspoissaolot työikäisillä naisilla ja miehillä: Sairauspäivärahan saajat 1996-2015. *Yhteiskuntapolitiikka* 81:6, 681-691.
- Bloom N. & Van Reenen J. 2011: Human resource management and productivity. Card D. & Ashenfelter O. (eds.): *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4B, 1697-1767. Amsterdam: North-Holland.
- Boal A. 1995: *Rainbow of Desire: The Boal Method of Theatre and Therapy*. London: Routledge.

- van den Broeck H., Cools E. & Maenhout T. 2008: A case study of Arteconomy: Building a bridge between art and enterprise: Belgian businesses stimulate creativity and innovation through art. *Journal of Management & Organization* 14:5, 573-587.
- Buettner T. & Janeba E. 2016: City competition for the creative class. *Journal of Cultural Economics* 40:4, 413-451.
- Böckerman P., Kangasniemi M. & Kauhanen A. 2017: Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? *Työelämän tutkimus* 15:1, 23-46.
- Champ P. A. 2003: Collecting survey data for nonmarket valuation. Champ P. A., Boyle K. J. & Brown T. C. (eds.): *A Primer on Nonmarket Valuation*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Cheney T. J. & Will J. A. 2009: *The Economic Impact of Arts and Culture in Jacksonville*. Jacksonville: University of North Florida.
- Clow A. & Fredhoi C. 2006: Normalisation of salivary cortisol levels and self-report stress by a brief lunchtime visit to an art gallery by London City workers. *Journal of Holistic Healthcare* 3:2, 29-32.
- Craig P., Dieppe P., Macintyre S., Michie S., Nazareth I. & Petticrew M. 2008: Developing and evaluating complex interventions: The new Medical Research Council guidance. *BMJ* 2008;337:a1655.
- Crossick G. & Kaszynska P. 2016: *Understanding the Value of Art and Culture*. Swindon: Arts & Humanities Research Council.
- Darsø L. 2004: *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-In-Business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Drummond M. F., Sculpher M. J., Claxton K., Stoddart G. L. & Torrance G. W. 2015: *Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Falck O., Fritsch M., Heblich S. & Otto A. 2018: Music in the air: Estimating the social return to cultural amenities. *Journal of Cultural Economics* 42:3, 365-391.
- Gomes P. & Librero-Cano A. 2018: Evaluating three decades of the European Capital of Culture Programme: A difference-in-differences approach. *Journal of Cultural Economics* 42:1, 57-73.
- Honkala, Nina 2018: Näkökulmia taiteen ja kulttuurin talousvaikutuksiin. *Kulta ry./Sitra* 2018.
- Houni P., & Vuolasto J. (tulossa): Kirjallisuus vai tanssi? Eri taiteen lajeilla erilaisia vaikutuksia mielen terveyteen. *Duodecim*.
- Hämäläinen K. & Verho J. 2017: Joko Suomessa koittaisi satunnaiskokeiden aika? VATT Policy Brief 1/2017. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Ikäläinen P. 2018: Taiteesta tukea työhyvinvointiin: Yleisimmät sairauspoissaolojen syyt ja taidelähtöisen toiminnan mahdollisuudet työterveyden ylläpitämisessä. *Kouvola: Taiteen edistämiskeskus*.
- Jansson S.-M. 2014: Mittaamattoman arvokasta? Taiteen ja kulttuurin vaikutustutkimuksia ja -metodologioita. *Kokos-julkaisusarja* 2/2014. Helsinki: Taideyliopisto.

- Jansson S.-M. 2015: Teatteri ja draama työn oppimismuotoina. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kanttonen L. 2010: Yhteisötaiteen estetiikkaa ja menetelmiä: Yhteistyötä, vuoropuhelua, palvelua ja provokaatiota. Kanttonen L. (toim.): Ankaraa ja myötätuntoista kuuntelua: Keskustelevaa kirjoitusta paikkasidonmaisesta taiteesta, 74-84. Helsinki: Kuvataideakatemia.
- Karpavičikūtė S. & Macijauskienė J. 2016: The impact of arts activity on nursing staff well-being: An intervention in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 13:4, 435-452.
- Kurki S. & Wilenius M. 2018: Työelämän marginaalit - uuden työn tekemisen tavat. Michelsen T., Reijula K., Ala-Mursula L., Räsänen K. & Uitti J. (toim.): Työelämän perustietoa, 53-62. Helsinki: Duodecim.
- Laitinen L. 2017: Vaikuttavaa? Taiteen hyvinvointivaikutusten tarkastelua. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 26. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Lehikoinen K. & Pässilä A. 2016: Johdanto. Lehikoinen K., Pässilä A., Martin M. & Pulkki M. (toim.): Taiteilija kehittäjänä: Taiteelliset interventiot työssä, 7-33. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu.
- Lehikoinen K., Pässilä A., Martin M. & Pulkki M. (toim.) 2016: Taiteilija kehittäjänä: Taiteelliset interventiot työssä. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu.
- Lehikoinen K. & Vanhanen E. 2017a: Johdanto. Lehikoinen K. & Vanhanen E. (toim.): Taide ja hyvinvointi: Katsauksia kansainväliseen tutkimukseen, 7-28. Kokos-julkaisusarja 1/2017. Helsinki: Taideyliopisto.
- Lehikoinen K. & Vanhanen E. (toim.) 2017b: Taide ja hyvinvointi: Katsauksia kansainväliseen tutkimukseen. Kokos-julkaisusarja 1/2017. Helsinki: Taideyliopisto.
- Lhermitte M., Perrin B., Blanc S., Raufast V., Alvarez H., Druesne J., Echiguer M., Attias D., Olivier B., Melbouci L. & Harrison G. 2015: Cultural times: The first global map of cultural and creative industries. CISAC & EY.
- Marmot M., Feeney A., Shipley M. North F. & Syme S. L. 1995: Sickness absence as a measure of health status and functioning: from the UK Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and Community Health* 49:2, 124-130.
- Moore G., Audrey S., Barker M., Bond L., Bonell C., Hardeman W., Moore L., O’Cathain A., Tinati T., Wight D. & Baird J. 2014: Process evaluation of complex interventions: UK Medical Research Council (MRC) guidance. London: MRC Population Health Sciences Research Network.
- Moore G., Audrey S., Barker M., Bond L., Bonell C., Hardeman W., Moore L., O’Cathain A., Tinati T., Wight D. & Baird J. 2015: Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *BMJ* 2015;350:h1258.
- NEA 2012: How Art Works: The National Endowment for the Arts’ Five-Year Research Agenda, with a System Map and Measurement Model. Washington: National Endowment for the Arts.
- Newbold C., Maughan C., Jordan J. & Bianchini F. (eds.) 2015: Focus on Festivals: Contemporary European Case Studies and Perspectives. Oxford: Goodfellow Publishers.

- Nissley N. 2010: Arts-based learning at work: Economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. *Journal of Business Strategy* 31:4, 8-20.
- OKM 2017: Luova talous ja aineettoman arvon luominen kasvun kärjiksi: Luovat alat Suomen talouden ja työllisyyden vahvistajina -työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:18.
- Pawson R. & Tilley N. 1997: *Realistic evaluation*. London: Sage.
- Pässilä A. 2012: Reflexive model of research-based theatre. Processing innovation at the crossroads of theatre, reflection and practice-based innovation activities. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- 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* 8:2, 166-182.
- Rantala, P., Heimonen, K. & Rönkä, A.-L. 2015: Taidelähtöiset menetelmät työyhteisön kehittämisessä: Taide peilinä TAIKA-hankkeen projektitoiminnassa. Pyykkönen, M. (toim.): Kulttuuripolitiikan tutkimuksen vuosikirja 2015, 6-23. Helsinki: Kulttuuripolitiikan tutkimuksen seura.
- Reeves M. 2002: *Measuring the economic and social impact of the arts: A review*. London: Arts Council of England.
- Rissanen M. & Kaseva E. 2014: Menetetyn työpanoksen kustannus. STM/TSO/Strateginen suunnittelu -ryhmä.
- Romanowska J., Larsson G., Eriksson M., Wikström B.-M., Westerlund H. & Theorell T. 2011: Health effects on leaders and co-workers of an art-based leadership development program. *Psychotherapy and Psychosomatics* 80:2, 78-87.
- Schiuma G. 2011: *The Value of Arts for Business*. Cambridge: Cambridge University.
- Styhre A. & Eriksson M. 2008: Bring in the arts and get the creativity for free: A study of the Artists in Residence project. *Creativity and Innovation Management* 17:1, 47-57.
- Teme 2017: Palkkasuositus teatteri-ilmaisun ohjaajille ja -opettajille. Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liitto. <https://www.teme.fi/fi/ajankohtaista-tam/palkkasuositus-teatteri-ilmaisun-ohjaajille-ja-opettajille-2015/>
- Theorell T., Osika W., Leineweber C., Magnusson Hanson L. L., Bojner Horwitz E., Westerlund H. 2013: Is cultural activity at work related to mental health in employees? *International Archives of Occupational and Environmental Health* 86:3, 281-288.
- Tilastokeskus 2017: Tuottavuustutkimukset (verkkojulkaisu). Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/ttut/2016/ttut_2016_2017-11-30_tie_001_fi.html
- Tähti T. 2017: Vanhustyön lähiesimies musiikillisena toimijana. *Etnomusikologian vuosikirja* 29, 1-29.
- Ventola M.-R. 2013: Osallistava teatteri: Laadukas aikalaiskonsepti. Lisensiaatintutkimus. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.

KIRJOITTAJAT

Kuvaaja: Kalle Kallio



HELI ANSIO

on teatterintutkija (FM) ja teologi (TK), joka työskentelee tutkijana Työterveyslaitoksessa. Hänen viimeisimmät tutkimusaiheensa ovat liittyneet taiteelliseen työhön ja laajemmin luovien alojen itsensätyöllistäjiin. Hän on tutkinut esimerkiksi taiteen vaikutuksia, taiteilijoiden hyvinvointia, seurakuntien taidetoimintaa, teattereiden parijohtajuutta ja luovien alojen yhteisöllisiä työtiloja.

Kuvaaja: Johannes Wiehn



PIA HOUNI

on teatteritaiteen tohtori ja dosentti, joka työskentelee vanhempana tutkijana Työterveyslaitoksella. Houni on tutkinut yli kaksikymmentä vuotta muun muassa taiteilijoiden työtä, taidekentän jaettua johtamista, yhteisöllisiä työtiloja, sekä taiteen vaikutuksia hyvinvointiin ja työyhteisöihin.

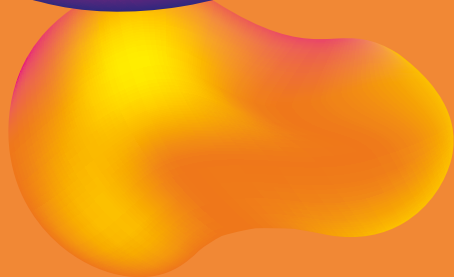
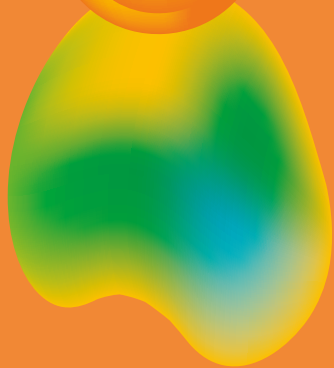
Kuvaaja: Juha Tuomi



JARNO TURUNEN

on kauppatieteiden maisteri ja taloustieteen jatko-opiskelija, joka työskentelee erityisasiantuntijana Työterveyslaitoksella. Turunen on tuonut taloustieteellistä ja menetelmällistä osaamista monialaisiin tutkimusprojekteihin työhön ja terveyteen liittyen. Hän on erityisen kiinnostunut työpaikkainterventoiden arvioinnista.





ISBN 978-952-261-852-8 (NID)

ISBN 978-952-261-851-1 (PDF)