

LUOVUUDESTA KÄYTTÖVOIMAA ORGANISAATION KEHITTÄMISEEN

Luovuus syntyy toreilla ja tehdashalleissa. Oppimista ja uuden löytämistä tapahtuu kahvihuoneessa, sadan hengen ryhmässä tai liikuntahallissa.

Työskentelen kuvataiteilijana, taidepedagogina ja taiteilija-kehittäjänä. Kuvaan artikkelissa taiteellista interventiota, jonka olen kehittänyt, Luovuuspajaa. Pohdin intervention vaikuttavuutta uusien ideoiden syntymiseen, vuorovaikutukseen ja luottamuksen aikaansaamiseen. Olen toteuttanut Luovuuspajoja useille yrityksille viimeisten kahden vuoden aikana ja räätälöinyt ne aina vastaamaan kyseisen työyhteisön tarpeita. Luovuuspajat ovat olleet kestoltaan parista tunnista puoleen päivään.

Maalaustapani kuvataiteilijana on materiaalilähtöinen. Keskeinen asia työskentelyssäni on pintastruktuuri, joka syntyy käyttämistäni kierrätyskankaista ja maalausmateriaaleista. Olen hankkinut kankaat pääosin kirpputoreilta. Maalausprosessissani korostuu käsityömäisyys, sormenpäiden välittämä tunne. Kuvataiteilijana olen kokenut, että epävarmuuden sietäminen, oman epätäydellisyyden havaitseminen, mukavuusalueiden ulkopuolelle meneminen ja väsyminen kuuluvat luovaan prosessiin. Näitä havaintoja ja käytännön kokemuksiani taiteellisesta työskentelystä olen soveltanut Luovuuspajan kehittämisessä.

LUOVUUSPAJASTA VOIMAA YHDESSÄ TEKEMISEEN

Luovuuspajassa korostuu luovuus, leikkisyys, heittäytyminen, uskallus ja yhdessä tekeminen. Työskentelyn tavoitteena on auttaa organisaatioita näkemään toimintansa uusista näkökulmista ja antaa työkaluja asioiden toisin näkemiseen. Luova työskentely tapahtuu yhdessä, samanaikaisesti ja yhteiselle materiaalille, ja lopputulos on kuitenkin yksilöllinen. Näin työskentely edistää samalla työyhteisöjen luovaa osaamista ja innovaatiokyvykkyyttä.

Luovuuspajan lähtökohtana on ollut sen sovellettavuus erilaisiin organisaatioiden kehittämistarpeisiin ja työyhteisöjen tilanteisiin. Yksi Luovuuspajaan liittyvistä tavoitteistani on edistää yhteistyötä eri alojen välillä: kohtauttaa eritaustaisia ihmisiä ja saattaa heidät vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Toinen tavoitteistani liittyy aikaan: työelämässä on totuttu siihen, että näkyvää tulosta pitää syntyä heti. Taideperustaiselle toiminnalle on ominaista erilainen aikasykli. Toiminta tapahtuu hetkessä, mutta vaikutukset ja merkitys saattavat syntyä vasta ajan kanssa.

Luovuuspaja vastaa ajatusten visualisoinnin ja asioiden toisin näkemisen tarpeisiin eri yhteyksissä, kuten yritysmaailmassa, työyhteisöissä, luovissa myyntitapahtumissa ja urheilussa. Luovuuspaja metodina soveltuu monenlaisiin tilanteisiin, kuten luottamuksen, vuorovaikutustaitojen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä muutosten hallintaan ja johtamiseen. Myös Rantala ja Jansson (2013) ovat todenneet, että työskentely taidelähtöisin menetelmin voi auttaa kohtaamaan muutoksia ja antaa valmiuksia nähdä muutokset positiivisina asioina. Kun ihmiset etäännytetään tarpeeksi etäälle asiasta, nähdään lähelle. Syntyy uusia tulokulmia eri sävyineen.

LUOVUUSPAJA URHEILUMAAILMASSA

Innostava Suomi -projekti etsi taitoluistelutapahtumaan elämyksellisyyttä ja yleisön osallistuvuutta. Olin tehnyt jo aiemmin yhteistyötä Nenäpäivä-säätiön kanssa ja olin Lontoon 2012 taideolympialaisten kultamitalisti. Projektin tiimoilta jär-

jestyi Taitoluisteluliiton ja Suomen Olympiakomitean edustajien kanssa tapaaminen, jonka pohjalta lähdin ideoimaan Luovuuspajaa. Pohdin taitoluistelijan kannalta, mikä on hänelle sellainen tilanne, johon hänellä on vahva tunneyhteys tai johon hänen pitäisi muodostaa sellainen. Päädyin taitoluistelijan kilpailunumeroon, joka on hänelle kuin onnenamuletti. Luovuuspajan yksi idea oli tuoda myös leikkisyyttä kilpailunumeron arvontaan. Ajatuksenani oli mahdollistaa taitoluistelijalle oman intuition, äänensä löytäminen suoritustilanteessa tiukasta ohjauksesta huolimatta. Vaikka harjoittelu on hyvin säännömukaista ja ulkoapäin ohjattua, se ei takaa huippusuoritusta. Siihen tarvitaan myös urheilijan omaa ääntä ja tunneyhteyttä tekemiseen.

Urheiluvalmennuksessa voin esimerkiksi valmennustiimin kanssa suunnitella valmennuksen eri vaiheiden visualisointia: urheilija voi visualisoida tunteuksiaan ajattelemalla niitä väreinä. Liikeratojen suunnat ja painotukset synnyttävät viivaa. Siten valmennuksen eri kokonaisuudet ja vaiheet muodostavat yhdessä taiteellisen luonnoksen. Taiteen keinoin voidaan lisätä urheilutapahtumien elämyksellisyyttä ja osallistavuutta. Siihen voi samalla yhdistää hyväntekeväisyysnäkökulman. Suomen Taitoluisteluliitto toivoi Finlandia Trophyn kilpailunumeroarvontaan elämyksellisyyttä ja osallistavuutta myös urheilijoiden välille. Kilpailijoiden esiintymisjärjestys arvottiin kauppakeskus Sellossa 9.10.2014. Tämä mahdollisti sen, että myös yleisöllä oli mahdollisuus seurata tapahtumaa. Tämän Luovuuspajan tavoitteena oli luoda urheilijalle suhde kilpailunumeroonsa ja tuoda yksilölajiin yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä.

Työpaja toteutettiin siten, että kilpailunumeron arvontaan yhteydessä urheilijat maalasivat isolle, seinälle pingotetulle paperille saamansa kilpailunumeron (kuva 1). Kukin urheilija sai maalata vuorollaan oman näköisensä ja värisensä kilpailunumeron yhteiselle isolle paperille. Syntyneen yhteisötaideteoksen numerot kuvattiin. Urheilijoiden tekemästä yhteisötaideteoksesta muokattiin opastuksellani kuusi kappaletta (40 x 40 cm) taideluonnoksia, jotka asetettiin tapahtuman ajaksi esille Barona-areenalle ja huutokaupattiin Nenäpäivä-säätiön toimesta.



Kuva 1. Finlandia Trophyn (2014) Luovuuspajan eri tilanteita ja tunnelmia kilpailun numeroarvonnasta.

Omannäköisen ja -värisen kilpailunumeron maalaaminen samanaikaisesti ja yhdessä muiden urheilijoiden kanssa rohkaisi urheilijaa itsenäiseen suoritukseen ja loi ryhmähenkeä.

Eräs itseäni kiinnostava taiteen sovellusalue on urheilumaa- ilma. Urheilutapahtumissa voi osallistua yleisöä toteuttamaan tapahtumaa tai valmennuksessa auttaa urheilijoita kokonais- valtaisesti kohti parempia tuloksia. Suomen taitoluisteluliiton tiedottaja Mila Kajas-Virtanen toi esiin kilpailua koskevassa tiedotteessaan (2014) havaintonsa taiteen mahdollisuudesta osana urheilua. Hän totesi, että taiteen mukanaolo urheilussa on vielä hyödyntämätön voimavara. Urheilua ja taidetta pide- tään usein toisensa pois sulkevin aloina. Olen havainnut, että urheiluvalmennuksessa on useita yhtymäkohtia organisaatioi- den kehittämiseen. Yhtymäkohta on esimerkiksi siinä, miten ohjattavaa ohjataan huippusuoritukseen. Tämä koskee niin urheilijaa kuin organisaation työntekijää. Urheilussa tehdään

asioita yhdessä ja erikseen ja valmentajan oma taustahistoria vaikuttaa ohjaukseen. Luovuuspajalla voidaan tuoda uusia ideoita urheiluvalmennukseen. Kun valmennuksessa tullaan tietoisiksi eri tulokulmista ja siitä, että asioita voidaan yhdistää uudella tavalla, ollaan jo pitkällä.

LUOVUUSPAJA TYÖYHTEISÖKONTEKSTISSA

Suunnittelu- ja toteutustoimisto Pink Eminence Oy tarjosi minulle yhteistyötä Vakuutusyhtiö Varman kanssa. Varman yhdeksän hengen HR-osasto (henkilöstörekrytointi-) osallistui järjestämäni Luovuuspajaan keväällä 2015. Raivasin neuvotteluhuoneen pöydät sivuun ja levitin lattialle räsymattoja. Alkulämmittelyssä osallistujat istuivat matoilla edessään kymmenen valkoista paperia ja kuulakärkikyniä. Ohjasin käden rentoutusharjoituksissa osallistujia piirtämään paperille tunteensa mukaista viivaa: putkistoa, formulaa Kimi Räikkösen tapaan, ja välillä vierailtiin kaverin paperilla. Paperille syntyi viivoista myös salamoita, jotka iskivät ja räiskivät. Lyhyet harjoitukset kuvasivat erilaisia tunnetiloja.

Alkuvaiheen jälkeen lattiastasosta siirryttiin seinälle ripustetun paperin ääreen. Työpajan alussa annoin jokaiselle tehtäväksi miettiä merkityksellistä kohtaamista tai onnistumisen hetkeä työssään. Näistä huippuhetkistä työstettiin pienryhmissä seinälle yhteistä visiota, abstrahoidulla viivalla, kukin ryhmä omalla värillään. Yhtäaikaisessa työskentelyssä käytiin välillä myös naapurin tontilla. Toimiston seinälle päätyneessä lopputuloksessa osallistujat näkivät muun muassa merta ja ristiaallokkoa, ilotulitusta, revontulia, alkuun takkuilevaa polkua, räjähtävyyttä ja sykettä. Parituntinen työskentelyrupeama meni nopeasti, ja huomasin, miten lopeteltaessa ryhmän energiataso oli aivan eri luokkaa kuin tapaamisen alussa. Totesin osallistujille, että ”tuntuu kuin olisitte käyneet päiväunilla”.

Olen havainnut, että osalla osallistujista on tarve kontrolloida tilanteita, sen varalta, ettei vain sattuisi epämiellyttäviä yllätyksiä tai ettei joutuisi tilanteisiin, joissa ei tiedä, miten pitäisi toimia. Taidelähtöisessä työn kehittämisessä on mahdotonta tietää etukäteen, mikä kullekin on epämukavaa tai vierasta.



Kuva 2. Luovuuspajan alkulämmittely.



Tutkijat Rantala ja Jansson (2013) ovat kirjassaan hahmo-
 telleet taidelähtöisen toiminnan vaikutuksia työyhteisöissä,
 yksilöissä ja organisaatioissa. He toteavat, että epämukavuus-
 alueelle meneminen on juuri niin epämukavaa kuin miltä se
 kuulostaakin. Silti se voi auttaa eteenpäin niin yksilöä kuin
 yhteisöä. Parasta on, jos toisilta saa tukea ja epämukavan olon
 voi jakaa muiden kanssa – ja päästä sen yli.

Samantyyppisen havainnon olen tehnyt itsekin. Olen koke-
 nut, että kuvallisessa työskentelyssä haastavaa on osallistujien
 aiemmat huonot kokemukset ja epäonnistumiset – yleensä lap-
 suuden kouluajoilta. Näitä asioita olen käsitellyt seuraavalla
 tavalla. Tuttu väline, epätavallinen ympäristö ja tilanne, jossa
 kaikki osallistujat ovat samalla viivalla, saavat osallistujat va-

Kuva 3. Yhteisöllisen
 työskentelyn vaiheita.

pautumaan ja yhdistymään ryhmäksi. Olen kokenut tärkeänä osallistujan epäonnistumisen kokemuksen käsittelyn yhdessä muun ryhmän kanssa. Käden rentouttamiseen tähtäävät harjoitukset ovat niin yksinkertaisia, että se hämmentää kaikkia osallistujia. Vierustoveri on yhtä epätietoinen kuin itse on. Minä ohjaajana annan ohjeet ja harjoituksille keston. Vapautan siten osallistujat rationaalisen ajattelun otteesta. Työskentely tapahtuu sanattomasti, osallistujat kommunikoiivat elekielillä. Kun paperille syntyy viivaa vieri viereen, kukaan ei enää tiedä, mikä on oikea viiva tai missä oikean viivan pitäisi kulkea. Näkökulma yksittäisestä siirtyy kokonaisuuden tarkasteluun.

Rantala ja Jansson (2013) toteavat, että epäonnistumisen sietäminen on tärkeää myös työssä. Jos ei uskalla epäonnistua, ei myöskään uskalla kokeilla mitään uutta tai ottaa riskejä. Taiteen keinoin ”epäonnistumista” voi kokeilla hallittavassa mittakaavassa. Samalla voi pohtia, mikä oikeastaan on epäonnistumista. Vapautunut ilmapiiri, avoimuus ja toisten tunteminen mahdollistavat monenlaiset tavat tehdä työtä ja luovat pohjaa uusille ajatuksille. (Rantala & Jansson 2013.) Olen ymmärtänyt osallistujilta saamastani palautteesta, että väri, käden liike ja vuorovaikutus muiden osallistujien kanssa synnyttävät kokijassaan työelämään liittyviä uusia havaintoja. Tässä esimerkkejä palautteesta:

”Vitsi tää on hauskaa ja tästä saa vielä liksaa.”

”Ihanaa kun sai leijua abstraktissa maailmassa – viiva oli elämän ainoa ja tärkein juttu. Ja koskaan en ollut tajunnut, että osaan piirtää plastista, kauniisti kaartuvaa viivaa ihan tuosta noin vain. Mihän tämä vielä voikaan johtaa...”

”Energisoiva työtapa, jossa koki pääsevänsä irti arjen työn suorittamisen paineista.”

”Yhteisen ryhmätaideteoksen syntyminen lopputuloksena oli hieno juttu.”

”Rento, mukava yhteinen kokemus, virkistävä iltapäivä.”

LUOVUUSPAJA TOIMINNAN KATALYSAATTORINA

Voiko taidelähtöinen toiminta olla näkyväksi tekijä, katalysaattori? Katalysaattori siinä mielessä, että se saa liikkeelle asioita tai prosesseja. Kyllä mielestäni voi. Taidelähtöinen toiminta voi tehdä näkyväksi työyhteisön toiminnalle tyypillisiä asioita, joita ei välttämättä arjessa huomaa: vakiintuneita rooleja, keskustelun tapoja tai omia rutinoituneita käyttäytymisen malleja. Työn käsite tulee pohdittavaksi monella tavalla. Pohditaan, mikä on työtä ja miten taidetyö näkyy arjessa. Eri-ikäisillä työntekijöillä voi olla eroja työhön suhtautumisessa. Rantala ja Jansson (2013) kysyvätkin, onko nuorilla työntekijöillä erilainen tapa suhtautua työhön kuin edellisen sukupolven kasva-teilla. Taidelähtöinen toiminta voi tehdä näkyväksi myös sitä, mitä ajatellaan työnä. Paljastuu ajatuksia siitä, onko taide työtä ja pitääkö siitä maksaa.

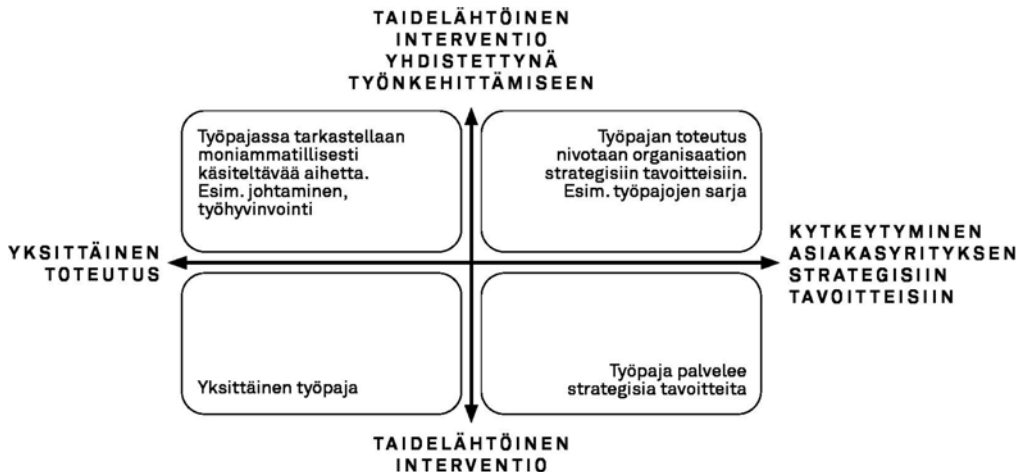
Osallistun taiteilijana työyhteisön toimintaan ja myötävaikutan siihen omilla näkökulmillani ja osaamisellani. Koen, että jo kehittämisprojektin sisällön ja tavoitteiden suunnitteluvaiheessa voin tarttua asioihin, jotka tuntuvat minusta merkityksellisiltä. Voin miettiä, mitä haluan kehittää, painottaa tai tehdä näkyväksi. Voin liikkua yhteisön hierarkiassa moneen eri suuntaan. Esimerkiksi urheiluvalmennuksessa voin valmennustiimin kanssa suunnitella valmennuksen eri vaiheiden visualisointia.

Kun asioita etäännytetään alkulähtökohdista, päästään alkulähteelle. Ikään kuin lähteen ympäriltä raivataan ryteikköä pois, jolloin voidaan nähdä se asia, josta uudet ajatukset ver-sovat. Olen havainnut, että asioiden etäännyttäminen, abstrahointi ja yhteisöllinen toiminta auttavat osallistujia käsittelemään asioita uudella tavalla. Viivojen kohtaamiset ja värit synnyttävät isoja teemoja yhteisöstä: kehittämiskohteita ja vastausten alkua kysymyksiin. Toisinnäkemisen kyky helpottaa irrottautumista totutuista ajatteluprosesseista.

Paavola ja Uusikylä (2013) ovat tutkineet edelläkävijyyttä analysoimalla yrityksistä ja tutkimushankkeista kertovia tarinoita. Analyysiensa perusteella he näkevät, että yhä suurempi osa organisaatioiden arvonluonnista asiakkailleen tulee ihmisten aloitteellisuudesta, luovuudesta ja innostuneesta si-

toutumisesta. Kaiken kaikkiaan uusien ideoiden kehittämissä tarvitaan henkilöstön aktiivista ja systemaattista osallistumista. Kaiken sellaisen hyödyntäminen on vielä alkutekijöissään. Luova prosessi voi olla lyhyt, kertaluonteinen tai yksittäisistä tapahtumista koostuva, pidempään jatkuva prosessi. Korhonen (2012) kirjoittaa artikkelissaan taidelähtöisestä oppimisesta ja taidelähtöisten menetelmien vaikutuksista. Korhonen on hahmotellut taideintervention ulottuvuuksia, jotka ovat nähtävissä kuvassa 4.

Kuva 4. Taidelähtöisten interventioiden kytkeytyminen asiakasorganisaation strategiaan (Korhonen 2012, 29).



Kuva havainnollistaa mielestäni hyvin sen, mitä annettavaa taiteella voi olla organisaatioille. Tätä kuvaa voi hyödyntää sellaisille tahoille, joilla ei ole vielä käsitystä taideinterventioista ja niiden merkityksestä. Luovuuspaja voi olla yksittäinen toteutus tai parhaimmillaan monesta työpajasta koostuva sarja, joka liittyy yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja työn kehittämiseen.

Työpaja voi olla esimerkiksi yrityksen yksittäinen virkistyspäivä. Tästä esimerkki on aiemmin kuvaamani Luovuuspaja vakuutusyhtiö Varmassa. Toteutuksella ei välttämättä ole syvällistä vaikutusta organisaatioon. Interventiot voivat olla kohdennettuja tietyn teeman ympärille. Vaikka kesto on lyhyt, interventio voi palvella kehittämismielessä organisaation tarpeita. Hiltunen tuo esiin, että organisaation strategisia tavoit-

teita tukevat työpajat nivoutuvat toisiinsa ja tukevat yrityksen kehittymistä pitkällä aikavälillä. Näihin interventioihin voi liittyä konsultointia ja syvällistä yhteistyötä asiakasorganisaation kanssa. (Hiltunen, 2014.)

Olen havainnut, että taideperustainen toiminta tuo näkyväksi erilaisia asenteita ja arvoja. Osa työntekijöistä on hyvin tavoiteorientoituneita. Toiminnalta halutaan tuloksia sen sijaan, että prosessiin vain heittäydyttäisiin mukaan. Luovuuspajassa tekeminen tapahtuu äänettömästi, ja se on tuottanut osalle osallistujista haasteita, mutta myös vapautuneisuutta. Toisaalta ohjaajan roolissa olen havainnut, että taidelähtöisten menetelmien, tehtävien pilkkominen pienempiin, toisiaan seuraaviin tehtäviin, vapauttaa tulorientoituneita persoonia. Rajattu, pienempi kokonaisuus auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia paremmin. Osallistujan tarvitsee vain keskittyä piirtimeen, väriin ja paperiarkkiin ohjaajan määrittelemän ajan ilman tulostavoitetta.

MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN?

Oman työni, työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisen välillä olen havainnut yhtymäkohtia. Jo yksinkertainen asia kuvan tekemisen äärellä, sormilla otettu väri ja sormenpäiden välittävä tunne väristä, luo yhteyksiä ihmisten välille. Samoin non-verbaalinen kommunikointi. Toteuttamissani Luovuuspajoissa yhteisöllinen työskentely värin ja viivan avulla on saanut ihmisiä kohtaamaan totuttuja asioita eri näkökulmista. Se on synnyttänyt luovuuden lähteen, joka pulppuaa uutta. Kun eri alojen asiantuntijat ovat kokoontuneet yhteisen teeman ympärille, on saatu aikaan uudenlaisia havaintoja. Yhdessä luovalla tavalla löytynyt tieto on ainutkertaista. Kun kehitetään toimintamalli, jossa asiakas on mukana, voidaan puhua yhteiskehittäjyydestä.

Moniammatillinen yhteistoiminta vaati taiteilijoilta uudenlaisia ajattelutapaa ja ohjaamistaitoja. Taiteilijana minun tulee ymmärtää yrityksen toimintakulttuuria ja osata yhdistää se luovaan prosessiin ja valmennuksellisiin tavoitteisiin. Myös luovaan prosessiin osallistuvalla organisaation jäseneltä, niin yritysjohtajalta kuin työntekijältä, vaaditaan epämukavuus-

alueella liikkumista. Heidän täytyy opetella tunnistamaan luovassa prosessissa syntyviä omia ja muiden ajatuksia, tunteita ja kokemuksia niin, että ne rakentavat uutta, yhteistä todellisuutta. Luova prosessi tapahtuu yhdessä ja yhteisesti. Ohjaajana koen haasteelliseksi taiteellisessa interventiossa juuri yhdessä tekemisen, ennalta-arvaamattomuuden ja prosessiin tarvittavan ajan määrittämisen.

Taidelähtöisiä menetelmiä voidaan soveltaa käytännössä mihin tahansa kehittämishankkeisiin yritysorganisaatioissa. Kulttuurituottaja Hiltusen (2014) haastattelemat päätöksentekijät totesivat, että tärkeintä yritysten toteuttamissa kehittämishankkeissa on linkitys tavoitteisiin ja siihen, mihin toiminnalla pyritään. Kehittämishankkeen käynnistyessä on osallistujilla oltava käsitys siitä, mitä lisäarvoa taidelähtöisillä menetelmillä tavoitellaan. Esimerkkeinä Hiltunen mainitsee johdon ja esimiesten valmennukset, joissa taidelähtöinen prosessi voisi olla pidempää valmennusta. Hiltusen (2014) mukaan taidelähtöinen toiminta syventää työntekijän henkilökohtaista kokemusta työstä ja työssä kehittymistä.

Tässä näen yhtymäkohtia urheiluvalmennuksen kehittämiseen. Urheilijan valmennukseen on mahdollista nivoa taidelähtöisiä menetelmiä koko valmennuksen ajan. Kuvataiteita voi hyödyntää esimerkiksi liittämällä visualisointia urheilijan kehittämisen eri vaiheisiin. Nyt lähinnä taltioidaan sykettä ja erilaisia muutoksia kehossa. Paavola ja Uusikylä (2013) esittävät näkemyksen, että edelläkävijä on sellainen, joka ylittää raja-aitoja, ja tämä pätee niin liiketoiminnassa kuin juoksuralalla. Yritys, joka ylittää toimialojen perinteisiä rajoja ja uskaltaa miettiä liiketoimintansa uudelleen, löytää uusia kasvun mahdollisuuksia toimialojen välisiltä raja-alueilta.

Työelämässä on tarvetta kuvallisille menetelmille. Myös poikkitaiteellisia menetelmiä pitäisi kehittää niin, että ne palvelevat taiteellisen intervention eri vaiheita. Liike synnyttää kokijassa miellelyhtymän, tunteen, joka jatkuu viivan jäljessä. Haptisuus, väriaistimus, yhdessä muiden osallistujien kanssa, avaa tekijässä tunteen eri puolia. Leikkisyys ja lapsenomainen tapa työskennellä asettaa osallistujan suojaamattomaksi, avoimeksi uudelle.

LÄHTEET

- Hiltunen, Marjatta. 2014. *Taidelähtöiset menetelmät kehittämisen työkaluina yritysorganisaatioissa*. Opinnäytetyö. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Korhonen, Satu-Mari. 2012. ”Taidelähtöiset interventiot henkilöstön ja organisaation kehittämisessä.” Teoksessa Päivi Rantala & Satu-Mari Korhonen (toim.). *Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Paavola, Heli & Uusikylä, Marjo (toim.). 2013. *Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä*. Helsinki: Tekes.
- Rantala, Päivi. & Jansson, Satu-Mari (toim.). 2013. *Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Rantala, Päivi. & Korhonen, Satu-Mari (toim.). 2012. *Uutta osaamista luomassa. Työelämän kehittäminen taiteen keinoin*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.