

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Pekkinen, Sanna; Pääjoki, Tarja

Title: Monialainen valmennuspedagogiikka : ammattiosaamisten yhdistämisellä uusia toimintamalleja

Year: 2017

Version:

Please cite the original version:

Pekkinen, S., & Pääjoki, T. (2017). Monialainen valmennuspedagogiikka : ammattiosaamisten yhdistämisellä uusia toimintamalleja. In J. Tuomi, K. Joronen, & A. Huhdanpää (Eds.), TAITO2017 : Oivaltamisen iloa (pp. 393-405). Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.
<http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/Taito2017-oivaltamisen-iloa.pdf>

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

9.8 MONIALAINEN VALMENNUSPEDAGOGIIKKA – AMMATTIOSAAMISTEN YHDISTÄMISELLÄ UUSIA TOIMINTAMALLEJA

*Pekkinen Sanna, FL, lehtori, Humanistinen ammattikorkeakoulu
Pääjoki Tarja, FT, tutkimuskoordinaattori, Jyväskylän yliopisto*

Soveltavan taiteen palveluja sosiaali- ja terveysalalle



Kuva 1

HYVINVOINNIN VÄLITYSTOIMISTO -hankkeessa <http://www.hvvt.fi/> (2015–2017, Humanistinen ammattikorkeakoulu) sote-ammattilaiset, taiteilijat ja tuottajat kohtasivat toisensa Tatu ja Sote – Taiteen tuotanto hyvinvointityössä täydennyskoulutuksessa. Taustalla oli kentältä noussut tarve taidepalveluista sosiaali- ja terveysalalla: taiteen hyvinvointivaikutukset on tunnistettu ja taiteilijat ovat kiinnostuneita tällaisesta työstä, mutta palvelujen tarjonta ei ole kohdannut kovin hyvin sosiaali- ja terveysalan tarpeita. (vrt. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia 2015.)

Taiteilijat, sote-ammattilaiset ja tuottajat muodostivat kolmen hengen tiimejä, jotka tuottivat uuden, toimivan tuotteen asiakaslähtöisenä tuotteistamisprosessina. Monialaiset tiimit kehittivät soveltavan taiteen tuotteita, jotka testattiin aidoissa ympäristöissä ja paketoitiin myytäväksi ja ostettaviksi palvelutuotteiksi. Soveltava taide tarkoittaa tässä taidepalvelua, joka on kehitetty palvelumuotoilun keinoin asiakkaiden tarpeet huomioiden. Proessin aikana syntyivät mm. ikääntyneiden räp-sanataidetyöpaja, peli nuorten ja sosiaalityöntekijän kohtaamiseen, Tarinakaruselli-runokortit, senioreiden Hetkessä näkyväksi -videotyöpaja, ryhmäytymistä ja vuorovaikutusta kehittävä kuvataidetta käyttävä Kaverikuvakone. Hankkeen aikana syntyneet tuotteet on kuvattu hankkeen internetsivulla <http://www.hvvt.fi/valmennus/tuotteet/>

◁ Tatu ja Sote -koulutukselle kehitettiin pedagoginen toimintamalli, jonka pohjana ovat monialaisuus, valmennuspedagoginen ajattelu ja tuotteistamisprosessi. Kehitetty monialainen valmennuspedagogiikka sopii erityisesti ammattilaisten täydennyskoulutukseen ja eri alojen rajapinnoilla työskentelevien ammattilaisten, työyhteisöjen ja organisaatioiden käyttöön. Eri ammattialojen osaajat yhdistävät ammattitaitonsa konkreettisen palvelutuotteen aikaansaamiseksi. Tässä artikkelissa kuvataan Tatu ja sote-valmennusprosessi, tarkastellaan monialaisen valmennuspedagogiikan kehittämistyössä saatuja oivalluksia ja esitellään mallin pedagoginen ajattelu. ▷

Tuotteistamisprosessi ohjaa koulutustoimintaa

Tatu ja Sote -koulutukseen oli avoin haku, ja opiskelijavalinnoissa kiinnitettiin huomiota ammattiosaamiseen omalla alalla (sote, taide tai tuottaminen), vuorovaikutus- ja ryhmätaitoihin sekä siihen, millaiset mahdollisuudet opiskelijalla on sitoutua prosessiin. Koulutus rakennettiin tuotteistamisprosessin ympärille. Se kesti yhdeksän kuukautta ja lähitapaamisia oli joka kuukausi yhtenä viikonloppuna kaksi päivää. Lähipäivien välillä tiimit työskentelivät itsenäisesti. Tiimien ideoiden jalostaminen koulutuksen aikana toimivaksi palvelutuotteeksi oli mittava prosessi. Seuraavassa on kuvattu koulutuksen eteneminen vaiheittain:

1. Ryhmäytyminen

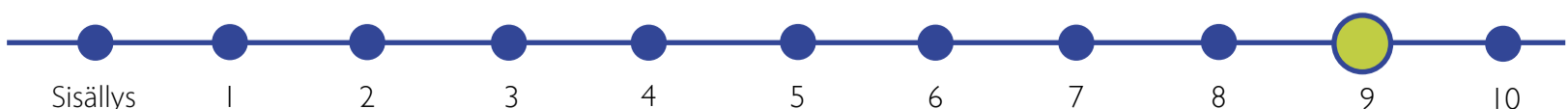
- ryhmän osaamisen ja oppimistavoitteiden kartoittaminen
- valmennuspedagogisen ja kokeilevan toimintatavan juurruttaminen
- luottamus ja leikki, taiteelliset menetelmät
- luottamussopimus: kehitteillä olevista tuotteista tai muista
- ryhmän tapahtumista ei kerrota ryhmän ulkopuolelle ilman lupaa

2. Tiimiytyminen

- monialainen, jäseniä 3–5
- osaamiseen, kemioihin, tavoitteisiin vai sattumaan perustuen?
- luottamus, läpinäkyvyys, sopimukset omistajuudesta ym.

3. Tuotteistamisprosessin aloittaminen

- opetussuunnitelma ja prosessia tukevat välitehtävät
- luova, leikkivä ja kokeileva asenne ideointivaiheessa



4. Testaus ja pilotointi

- ideasta siirrytään heti kokeilemaan ja testaamaan käytännössä, ensin ryhmässä ja sitten kentällä
- asiakasraadit, esittely ja sparraus

5. Tuotekuvaus, omistajuus ja myyntimateriaalit

- tuotteen sisällön kuvaaminen, palvelulupaus

6. Valmiit tuotteet

- myynti, asiakaskontaktointi, tuotteiden jatkuva kehittäminen

7. Prosessin arviointi ja koonti

- tuotekehitysprosessin jatkuva arviointi, vertais- ja itsearviointi, asiantuntija-arviointi, oman oppimisen arviointi

8. Valmistumisjuhlat, tuotteiden myyntitilaisuudet

- tiimin ja tuotteiden yhteisestä tulevaisuudesta sopiminen

Valmennusta, kokeiluja ja yhteistä luovuutta

”Mahtava päästä kokeilemaan toisten tuoteideoita. Ihanan osallistavaa ja samalla hyvin kuluttavaa, aikalailla olen väsynyt mutta todella innostunut.”

”Parasta oli varmaan luova ilmapiiri ja hyvä yhteishenki. Oli kiva lähteä tekemään ja palaute oli hyvää. Demoilu oli tosi jees!”

Palautteita Tatu ja Sote -koulutuksen lähijaksoilta

Tatu ja Sote -mallissa nojattiin valmennuspedagogiseen ajatteluun. Valmennuspedagogiikka lähtee todellisen työelämän toimintatavoista, tarpeista, tiedoista ja taidoista. Osalle koulutukseen osallistujista tämä edusti uutta oppimiskulttuuria, mikä asetti

haasteita: ”koulumaiseen” opiskeluun tottuneet opiskelijat eivät osanneet heti tarttua aktiivisesti omaan oppimiseensa, ja ammatillinen toimijuus näyttäytyi alussa heikkona. Vaikka monialalaiset tiimit ovat siis hedelmällinen alusta uusien työskentelymallien ja innovatiivisten palvelujen kehittämiseksi, haasteena on, että omasta oppimisesta vastuun ottaminen ei välttämättä suju aikuisilta ammattilaisiltakaan kivuttomasti. Myös työelämässä koettu jyrkkä hierarkia ja valtasuhteet voivat vaikuttaa ryhmässä luovuutta heikentävästi. (vrt. Paloniemi, Collin 2012)

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset ovat tottuneet työskentelemään moniammatillisissa tiimeissä ainakin sote-alan sisällä (Isoherranen 2012), mutta kun työpariksi tulee klassisen musiikin laulaja, sanataiteilija, draamaohjaaja, valokuvaaja tai kulttuurituottaja, voi yhteistyön käynnistyminen vaatia oman aikansa. Vastaavan asettelun voi nähdä myös toisinpäin: miten taitelija ja tuottaja pääsevät osaksi sote-alan ammattilaisten muodostamaa tiimiä ja kohtaamaan vaikkapa pitkäaikaishoidon asiakkaita tai mielenterveyskuntoutujia.

Monialaisen valmennuspedagogiikan toteuttaminen edellyttää jatkuvaa oppijoiden oman toimijuuden vahvistamista, ja valmennuspedagogisia toimintatapoja on hyvä avata toistuvasti. Taidelähtöisestä työskentelystä ja yhteistoiminnallisista oppimismenetelmistä saatiin tässä rohkaisevia kokemuksia. Koska tavoitteena oli kehittää soveltavan taiteen tuotteita, käytettiin soveltavaa taidetta myös valmennuksen välineenä esimerkiksi osaamisen tunnistamiseen ja luottamuksen ja luovuuden herättämiseen. Kehitettävä sisältö ja pedagogiset ratkaisut yhteen sitomalla työskentelyssä päästäänkin heti tuotteistamisprosessiin käsiksi.

Tatu ja Sote -mallissa työskentely rakentui sekä ryhmän että sen sisällä pienempien tiimien kehittämistyölle. Monialaisessa valmennusmallissa kannattaa heti työskentelyn alkuvaiheessa panostaa tarpeeksi siihen, että jokaisen osaaminen saadaan ryhmän käyttöön. Koulutuksen aikana havaittiin, että luottamuksen rakentaminen, hulluttelu ja rohkeaan kokeilevuuteen kannustaminen saivat osallistujat ottamaan vastuuta omasta roolistaan ja heittäytymään luovaan työskentelyyn muiden kanssa.

Kehitetty monialainen valmennusmalli perustuu ajatukseen yhteisöllisestä luovuudesta. Luovuutta ei ajatella yksilöllisenä ominaisuutena, vaan luovan prosessin ja innovatiivisen toiminnan ajatellaan syntyvän ryhmäläisten välisessä vuorovaikutuksessa. Monialaisuudesta on tässä erityistä etua, sillä monialaiset työryhmät ovat luovempia kuin ryhmät, joiden jäsenet ovat samankaltaisia, koska moninaisuus avaa useita näkökulmia käsiteltäviin aiheisiin ja ongelmiin. (vrt. West 2002, 357) Vakiintuneissa työyhteisöissä puolestaan rutinoituminen ja tutut rakenteet voivat rajoittaa uusien ideoiden ja käytänteiden syntymistä. Kokeneet työntekijät eivät välttämättä halua tarttua uudistusajatuksiin, ja toisintekemisen ehdottaminen tai toteuttaminen voi johtaa ristiriitoihin ja konflikteihin (Collin ym. 2011, 17).

Valmennuspedagogiikka ja monialainen työskentely tukevat yhteisöllisen luovuuden heräämistä parhaiten silloin, kun osallistujat kokevat luottamusta ja turvallisuutta, tasa-arvoisuutta ja tunneilmasto on avoin. Myös yksilöiden aktiivinen toimijuus edistää yhteisöllistä luovuutta ryhmässä ja tiimeissä. Toimijuidenkin toteutumisen kannalta keskeisiä asioita ovat vuorovaikutuksen laatu, henkilöiden väliset suhteet ja avoin toimintakulttuuri (vrt. Collin ym. 2011, 23).



Kuvio 2. Luovan kehittämistyön ja toimivan tiimin kulmakivet valmennusprosessin aikana.

Tavoite ja käytäntö sitovat tiimin yhteen

Täydennyskoulutuksissa on erityisen suuri riski, että työ ja osallistujien erilaiset elämäntilanteet saattavat heikentää sitoutumista. Myös Tatu ja Sote -koulutuksessa huomattiin, että osallistujien sitoutumista on tuettava riittävästi ja seurattava pitkin matkaa. Sitoutumisen ja osallistumisen merkitys oppimiselle on nimittäin keskeinen. On todettu, että oppijat kokevat oppineensa vahvimmin ja syvällisimmin silloin, kun oppija on vahvasti sitoutunut ryhmän toimintaan (vrt. Collin ym. 2011, 17).

Toisaalta yhteinen kehittämistavoite sitoutti osallistujia jo alkumetreillä. Tatu ja Sote -valmennettavat olivat hakeutuneet koulutukseen yhteisten tavoitteiden pohjalta: kaikkia kiinnosti soveltavan taiteen osaamisen kehittäminen. Tässä mielessä valmennuksen käynnistyminen alkoi yhteisymmärryksessä osallistujien kesken ja kaikki olivat innostuneita ja motivoituneita toimimaan yhdessä saman tavoitteen eteen.

Monialaisen valmennuksen lähtökohtana on yhteiskehittäminen. Kaikki osallistuvat ammattialat ajatellaan samanarvoisiksi ja tavoitteena on kollektiivinen luova prosessi, jossa yhteinen osaaminen synnyttää jotain uutta. Monialainen tiimityö mahdollistaa oppimisympäristönä hautomon, jossa valmennettavat siirtyvät totutusta ammattiroolista uudenlaisen työkuultuurin ja verkostomaisen asiantuntijuuden hyödyntämiseen.

◁ Taustalla vaikuttaa sosiokulttuurinen käsitys asiantuntijuuden ja osaamisen kehittymisestä: asiantuntijuus ei ole yksilön sisäinen ominaisuus, vaan kehittyä ja ilmenee yhteisöllisesti. Tatu ja Sote-koulutusta voikin kuvata ns. käytäntöyhteisöjä hyödyntäväksi. Käytäntöyhteisö tarkoittaa ryhmää, tiimiä tai isompaa yhteisöä, joka työskentelee yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jakaa samat toimintatavat ja normit. Käytäntöyhteisössä asiantuntijuus muotoutuu vuorovaikutuksessa muihin yhteisön jäseniin. (vrt. Paloniemi ym. 2011, 16–17.) ▷

Monialaisessa työtiimissä muotoutuva käytäntöyhteisö on siinä mielessä haastava, että vakiintuneissa saman alan työyhteisöissä jaetaan yhteinen kieli ja vuorovaikutus on mutkatonta, kun rutinoituneet työtavat ohjaavat työ sujumista. Nämä totutut ta-

vat voivat kyseenalaistua, kun tiimin jäsenten työhistoriat ja tekemisen tavat poikkeavat toisistaan. Tosin työelämä kaikkineen on siirtymässä yhä enemmän siihen suuntaan, että työntekijä kuuluu useisiin työhön liittyviin monialaisiin yhteisöihin ja tiimeihin (vrt. Jakonen & Järvensivu 2015).

Jännittäviä kohtaamisia syntyi, kun ammattiosaajat alkoivat etsiä yhteistä vuorovaikutusta ja tunnistaa toistensa osaamista. Taidete-, tuotanto- ja sote-ammattilaiset huomasivat katsovansa asioita eri näkökulmista ja törmäsivät toistuvasti käsitteiden, käytäntöjen ja arvojen moninaisuuteen. Tämä ravisteli sekä tuttuja toimintatapoja että omaa ammatti-identiteettiä. Tatu ja Sote -koulutuksessa koettiin hämmennyksen ja oivalluksen hetkiä, kun muiden alojen näkökulmat tuttuun työhön avautuivat ja uudet mahdollisuudet kehittämistyölle alkoivat avautua ryhmässä. Samalla valmennettavat tulivat tarkastelleeksi omaa osaamistaan uusin silmin.

Yhteisen tavoitteen hahmottuminen jo työskentelyn varhaisessa vaiheessa on tärkeää, jotta monialainen tiimi hitsautuu yhteen ja luottamus omaan ja muiden osaamiseen syntyy.

Taulukko 1. Monialaisen pedagogiikan toteutuminen

UHAT	MAHDOLLISUUDET
oman ammattialan rutiinit	muista aloista oppiminen ja yhteensovittaminen
sulkeutunut ammatti-identiteetti	ammatti-identiteetin laajentaminen
ammattialalähtöisyys	asiakaslähtöisyys
epäonnistumisen pelko	kokeilemalla kehittäminen
yksilökeskeisyys	yhteisöllinen luovuus
muutosvastarinta	utelias luottamus
totunnaisten resurssien puute	uusien resurssien löytäminen

Identiteettien etsintää ja innostusta

”Varmaan ihan omasta päästä lähtevät rajoitteet. (”En määhän ehkä osaa.”) Mutta eteenpäin ollaan paljon menty. Olen rohkeampi.”

Palaute Tatu ja Sote -koulutuksen lähijaksoilta

Ammatti-identiteettien, eli käsitysten itsestä ammatillisena toimijana, huomattiin ajautuvan valmennuksen aikana joillakin valmennettavilla jopa kuohuvaan muutostilaan. Valmentajat arvelevat tämän johtuneen juuri monialaisesta työskentelystä ja ryhmän muun osaamisen tunnistamisesta. Osaamisen moninaisuus sai ryhmäläiset kyseenalaistamaan omaa osaamistaan. Toisaalta muiden osaaminen auttoi omien vahvuuksien tunnistamista ja sen ymmärtämistä, että itsellä on annettavaa muulle ryhmälle. Erityisesti taiteeseen liittyvän osaamisen tunnistaminen tuntui sote-alan ja tuottamisen ammattilaisista hyvältä ja houkutteli miettimään omaa uraa uudesta näkökulmasta.

Koska ammatti-identiteetit mitä todennäköisimmin ”huojuvat” tässä pedagogisessa mallissa, on valmentajien seurattava ja tuettava valmennettavia identiteettityössä prosessin aikana. Parhaimmillaan tuloksena on voimaantuminen ammatillisesti ja oman osaamisen hahmottaminen voimavarana aiempaa laajalaisemmin. Voimaantumisen tuki löytyy parhaimmillaan ryhmäprosessista ja siitä, että osallistujat oppivat heittäytymään yhteisen luovan prosessin vietäviksi.

Monialainen valmennus toimii

”Ruusuja valmentajille ja koko ryhmälle, Olemme yhdessä luoneet turvallisen ja luotettavan ilmapiirin, jossa jokainen saa olla sellainen kuin on, ja kaikki saa tuoda omat ideansa esille. Moniammatillisesta työskentelystä täytyy myös antaa ruusuja, se on toiminut ainakin minun silmääni moitteettomasti!”

”On ollut hienoa saada olla kehityksen kärjessä ja ottaa osaa hankkeeseen, joka luotaa uutta toimintamallia ja työskentelyä. Kurssi on ollut minulle erittäin tärkeä, voimauttava ja olen saanut uutta suuntaa uralleni. Olen todella kiitollinen siitä, että olen saanut tavata kaikki kurssiin osallistuneet mahtavat opettajat, tuutorit ja kurssilaiset. Tästä on hyvä jatkaa ja pitää yhteyttä jatkossaki.”

(Jaatinen 2016, 35)

Täydennyskoulutuksena toteutettava moniammatillinen valmennus on parhaimmillaan pedagoginen malli, joka vastaa työelämän ja työllistämisen todellisiin tarpeisiin kehittämällä yhteisöllisesti luovia tapoja tuottaa konkreettisia, uusia palveluja, tuotteita ja käytäntöjä. Se tapahtuu sidoksissa aitoihin toimintaympäristöihin ja asiakkaisiin. Kehittämistyön laatu varmistetaan sekä moniammatillisuudella että testaamalla kehitettäviä tuotteita useaan otteeseen. Toimivan tuotteen resursointiin ja ansaintalogiikkaan kiinnitetään huomiota, jotta se on varmasti toteuttamiskelpoinen. Osallistujat saavat koulutuksen myötä laajentuneen moniammatillisen verkoston. Oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen sekä ammatti-identiteetin vahvistuminen ja laajeneminen ovat parhaimmillaan myös prosessin tuloksia.

Valmennuksen aikana on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että osallistujien sitoutumista tuetaan, jotta oma osaaminen näyttäytyy ryhmälle ja omalle tiimille tärkeänä. Osaamisen tunnistamisen myötä myös oma ammatti-identiteetti vahvistuu ja yksilöt voimaantuvat ammatillisesti. Kun kokeilemisen rohkeutta ja ryhmäläisten välistä luovuutta tuetaan ja ruokitaan, ryhmän suhteet muodostuvat hyviksi ja tuloksia syntyy. Kehitettävien tuotteiden ja palvelujen testaaminen osallistujien työympäristöissä edistää uusien innovaatioiden juurtumista pitkäaikaisempaan käyttöön. Monialaisen työskentelyn onnistumisen kokemukset tuottavat parhaimmillaan osaamista ja innostusta laajalle säteelle osallistujien työyhteisöissä.

Nykyisen työelämän piirteiksi, jopa vaatimuksiksi, on esitetty kykyä joustaa, kehittyä ja innostua. Vaikka voi tuntua haastavalta syttyä yhä uusista avauksista tai tavoitteista, saatiin Tatu ja Sote-koulutuksen aikana kokea kuitenkin monia hetkiä, joissa oman osaamisen löytäminen antoi tilaa innostua omasta työstä uudella tavalla, mikä koettiin voimaannuttavana. (vrt. Jokinen 2015 ja Aho ym. 2015.) Palautteissa kiitettiin toistuvasti työskentelytapoja juuri innostavuudesta.

Asiakaslähtöinen tuotteistamisprosessi synnytti kaupallisesti kannattavia soveltavan taiteen tuotteita, joissa sisällöt ovat taidelähtöisiä, laadukkaita ja erityisesti sote-alan tarpeeseen kehitettyjä. Tuotteiden palvelulupauksissa kuvataan paitsi palvelun ydinsisältö myös hyöty ja vaikutukset, joihin palveluilla ja tuotteilla vastataan. Tämä on ollut mahdollista tehdä vain läpikäymällä moniammatillinen tuotekehitysprosessi.

Lähteet

Aho, A., Kovanen, S., Meriläinen, H. & Silveri, S. 2015. Innostus. Teoksessa E. Jokinen & J. Venäläinen (toim.). Prekarisaatio ja affekti. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 118. Jyväskylän yliopisto. 53–70.

Isoherranen, K. 2012, Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18, Sosiaalipsykologia. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Unigrafia.

Jaatinen, K. 2016. ”Ihana olla muitten alojen ihmisten kanssa!”. Miten moniammatillisuus vaikuttaa ryhmätyöskentelyyn? Opinnäytetyö, Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma. Humanistinen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108331/Kati_Jaatinen.pdf?sequence=1

Jakonen, M. & Järvensivu, A. 2015. Yhteisöllisyys ja verkostot uudessa työelämässä. Artikkeliteoksessa P. Houni & H. Ansio. Duunia kimpassa: yhteisölliset työtilat Helsingissä. Helsingin kaupunki/Tietokeskus.

Jokinen, E. 2015. Tohkeisuus. Teoksessa E. Jokinen & J. Venäläinen (toim.). Prekarisaatio ja affekti. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 118. Jyväskylän yliopisto, 31–52.

Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2011. Asiantuntijuudesta identiteettiin. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) 2011. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki; WSOYpro OY, 13–37.

Paloniemi, C. 2012. Discursive power and creativity in inter-professional work. *Vocations and Learning* 5(1), 23–40.

Sawyer, K.R. & DeZutter, S. 2009. Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetic, Creativity and the Arts* 3(2), 81–92.

Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia. Toimintaohjelman 2010–2014 loppuraportti. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2015:17.

West, M.A. 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review* 51(3), 355–424.