

Työssä oppiminen urheiluvalmennuksessa

Työssä oppimisen -työryhmän koonti

Työssä oppiminen urheiluvalmennuksessa –

Työssä oppimisen -työryhmän koonti

Versio 2.0, 2024

Koonnin on laatinut Henna Tanhuanpää ja Anna Kirjavainen



Johdanto

Työelämä muuttuu, toimintaympäristöt kehittyvät ja nämä muutokset koskevat myös urheilua ja sen eri tasoja. Urheilun luonteeseen on sisäankirjoitettu jatkuva kehittyminen ja halu olla parempi kuin edeltävä sukupolvi. Tämän johdosta urheilijoiden ympärillä toimivien ihmisten oppiminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen ovat avain asemassa tulevaisuuden urheilussa ja menestymisessä eri tasoilla. Urheiluorganisaation kyky oppia ja jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan niin yksilön kuin yhteisön tasolla, takaa tulevaisuuden urheilun menestymisen. Organisaation sekä yksilön oppimisen avulla, pystytään varmistamaan jatkuva kehittyminen, muutosvauhdissa mukana pysyminen, uuden innovointi sekä kansainvälisen vaatimustason vaatima toiminta.

Tämä esitys toimii yhteenvetona suomalaisen urheilun valtakunnallisen osaamisen kehittämisen työryhmän alatyöryhmän, työssä oppiminen, työlle. Työryhmän tavoitteena oli miettiä työssä oppimista urheilussa, erityisesti valmentajien parissa sekä löytää konkreettisia toimintatapoja jatkuvan oppimisen mahdollistamiseksi urheiluorganisaatioissa.

Tämän esityksen tavoitteena on avata keinoja ja perusteluja, joiden avulla urheilun parissa voidaan johtaa erityisesti valmentajien osaamisen kehittymistä heidän omassa toimintaympäristössään. Esitys ei käsittele formaalin koulutuksen kehittämistä vaan keskittyy arjessa tapahtuvaan oppimiseen ja sen kehittämiseen. Työryhmän työn tukemiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi valmentajan jatkuvasta oppimisesta, toteutettiin neljä teemahaastattelua urheilijan polun valinta- ja huippuvaiheessa valmentaville kokeneille valmentajille. Tässä julkaisussa haastatteluista on tehty nostoja herättämään lukijan ajattelua.

Työssä oppiminen on tulevaisuuden mahdollisuus, joka taitavasti yhdistettynä formaaliin koulutukseen, lisää jatkuvasti urheilutoimijoiden osaamista ja luo näin menestymistä tulevinä vuosina. Oppiminen arjessa on kuitenkin oltava spontaanin lisäksi suunnitelmallista ja johdettua.

Työryhmän jäseniä ovat olleet:

Anna Kirjavainen, Pääkaupunkiseudun urheiluakatemia Urhea

Miikka Lamu, Suomen Salibandyliitto

Pia Pekonen, Suomen Olympiakomitea

Timo Rauhala, valmentaja

Henna Tanhuanpää, Suomen Valmentajat, työryhmän vetäjä



”

“Huipputason valmentajalta edellytetään laaja-alaista osaamista, tasapainoa ja nopeaa reagointikykyä.”

(Haastateltu valmentaja)

Mitä työssä oppiminen tarkoittaa?

- **Työssä oppimisella tarkoitetaan työssä, työn lomassa tai työn vuoksi tapahtuvaa oppimista.**
- Työssä oppiminen liittyy siis valmennukseen, valmentajan työtilanteisiin, työkäytäntöihin ja työprosesseihin, joissa oppimista tapahtuu.
- **Työssä oppiminen koskettaa ihmisten, valmentajien ja tiimien jäsenten, oppimista.** Työpaikan oppiminen on organisaation oppimista.
- **Työssä oppimisen avulla voidaan saada aikaan muutosta ajatteluun tai toimintaan ja näin tehdä työtä eli valmentaa paremmin.**
- Työssä oppimisen lähikäsitteitä ovat oppiminen, jatkuva oppiminen ja elinikäinen oppiminen.



(Billett, S. 2004., Lemmetty S. & Collin K. (toim.) 2022.)



”

”Valmentajana kehittyminen edellyttää jatkuvaa oppimista, uteliaisuutta ja kykyä soveltaa tietoa käytäntöön.”

(Haastateltu valmentaja)

Mitä hyötyä työssä oppimisesta on ja kenelle?



- **Työssä oppiessa työntekijän osaamisen ja taitojen lisäksi myös työhyvinvointi ja työtyytyväisyys paranevat.** Työntekijöiden jatkuva oppiminen ja työhyvinvointi ovat yhteydessä työn tuottavuuteen.
- **Työssä oppimisesta on hyötyä työntekijän lisäksi myös työnantajalle ja organisaatiolle.** Työssä oppiminen voi vahvistaa organisaation tehokkuutta, tuottavuutta, uusiutumista ja kilpailukykyä.
- Työssä oppimisella on myönteisiä vaikutuksia ihmisten työllistymiseen, hyvinvointiin ja organisaatioiden sosiaaliseen ja ympäristölliseen kestävyys, jolloin **hyötyä syntyy myös yhteiskunnalle.**

(Lemmetty S. & Collin K. (toim.) 2022., Haltia P., ym. 2024.)

”

***”Työ ja oppiminen ovat yhtä
vuonna 2035”***

(Ilkka Halava, tulevaisuustutkija)



Miksi juuri nyt kannattaa kiinnittää huomioita työssä oppimiseen?



- Tutkittu tieto kertoo, että **yli 80 % työn vuoksi tapahtuvasta oppimisesta toteutuu työn arjessa.**
- **Toimintaympäristön muutos nostaa vaatimuksen jatkuvasta oppimisesta entistä vahvemmin osaksi työtä.** Mm. kiristynyt kilpailu, tuottavuuskasvun hidastuminen, kriisit, työn teknistyminen sekä digitalisaatio, tekoäly, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen muovaavat työelämää ja lisäävät tarvetta jatkuvalle oppimiselle läpi työuran.
- Koulutusjärjestelmällä on tulevaisuudessakin tärkeä rooli perusvalmiuksien luomisessa ja osaamisen kehittämisessä. Formaalit koulutukset eivät kuitenkaan enää yksin riitä vastaamaan nopeasti muuttuviin toimintaympäristön vaatimuksiin.
- **Työssä oppimisen merkitys kasvaa ja työtä on kehitettävä tukemaan oppimista.**

(Arola M., ym. 2022., Dufva M., ym. 2020., Lemmetty S. & Collin K. (toim.) 2022., Haltia P., ym. 2024.)

”

“Valmentajat oppivat tekemällä ja kokeilemalla erilaisia valmennusmenetelmiä käytännössä. Valmentaja oppii kokemuksellisen oppimisen tavoin, jossa tärkeää on reflektio ja tiedon sekä kokemusten jakaminen vuorovaikutuksessa toisten kanssa.”

(Haastateltu valmentaja)

Millaisissa tilanteissa työssä opitaan?

- **Työssä oppimista tapahtuu** esimerkiksi:
 - ratkaistessa jotakin työssä vastaan tullutta haastetta tai ongelmaa
 - tiimin jäsenten välisissä keskusteluissa, muissa työyhteisön keskusteluissa, jotka liittyvät esimerkiksi uuteen teknologiaan, projekteihin tai työskentelytapoihin
 - sisäisissä koulutuspäivissä tai formaaleissa työpaikan keskusteluissa, kuten kehityskeskusteluissa
 - omaehtoisissa työhön liittyvissä oppimisprojekteissa tai itsenäisessä opiskelussa työ- tai omalla ajalla.
- Emme aina tiedosta työssä tapahtuvaa oppimista, vaan se nivoutuu osaksi työn tekemistä. Työssä oppimiseen saatetaan asennoitua siten, että se ”vain tapahtuu”.
- Tutkittu tieto kuitenkin kertoo, että **työn parissa tapahtuvaa oppimista voidaan ohjata, organisoida ja tukea suunnitelmallisesti.**



(Lemmetty S. 2020., Lemmetty S. & Collin K. (toim.) 2022.)

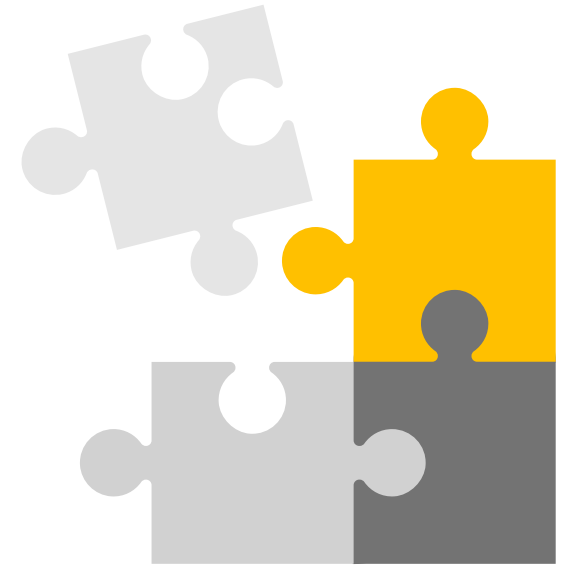
”

”Valmentajan oppiminen tapahtuu työssä urheilijan ja tiimin kanssa. Erilaisten kokemusten hyödyntäminen osana osaamisen kehittymistä kasvattaa valmentajan osaamista nopeammin kuin pelkkä formaali koulutus.”

(Haastateltu valmentaja)

Miten työssä oppimista voidaan vauhdittaa?

- Työpaikat voivat olla toimivia oppimisympäristöjä. Työpaikka voi kehittää työpaikkapedagogiikkaa.
- **Työssä oppimista tukee suunnitelmallinen työn tarkastelu ja muotoilu oppimisen näkökulmasta.**
- **Työssä oppimista voidaan vauhdittaa esimerkiksi:**
 - työtä suunnitelmallisesti muotoilemalla - työn sisältö vaikuttaa siihen, millaisia oppimisen paikkoja työssä on
 - ohjaamalla työntekijää tietoisesti oppimaan uusien työtehtävien tai erilaisten projektien kautta
 - ottamalla käyttöön oppimissprintit
 - tarkastelemalla yhteistyötä oppimisen kautta – tiimityö, yhteistyö uusien toimijoiden kanssa, moniammatillinen yhteistyö tai erilaisten osaamisten yhdistely
 - järjestämällä vertaisoppimisen hetkiä kollegojen kesken
 - tarjoamalla mahdollisuus mentorointiin
 - tarjoamalla työntekijälle käyttöön materiaaleja, tapahtumia, koulutuksia tai oppimisympäristöjä
 - huomioimalla oppiminen HR-käytännöissä ja muissa organisaatiokäytännöissä.

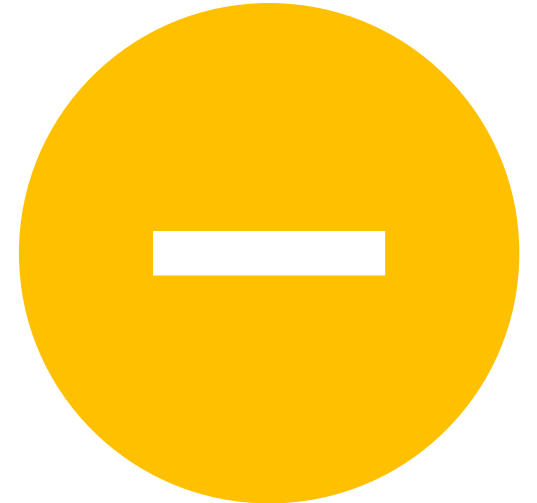


Työryhmän koontia lähteiden pohjalta



Työssä oppimisen negatiiviset vaikutukset?

- Tutkimusta työssä oppimisen negatiivisista vaikutuksista on huomattavasti vähemmän kuin sen myönteisistä vaikutuksista yksilöön, organisaatioon ja yhteiskuntaan.
- Tutkittu tieto myös kertoo, että työssä oppiminen voi kuormittaa työntekijöitä eli vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin.
- Keskeistä onkin, että työntekijää ei jätetä yksi jatkuvan oppimisen vaatimusten kanssa vaan työnantaja tunnistaa roolinsa työntekijän tukena ja vastuunsa työn muotoilussa sekä työpaikan oppimista tukevissa käytännöistä ja prosesseissa.



(Collin K. M. ym. 2024.)



”

”Valmentajan on tunnettava valmennettavien yksilölliset vahvuudet ja tukea valmennettavia niiden kehittämisessä.”

“Valmentajan on oltava avoin oppimaan ja ymmärrettävä, että joskus on tiedettävä, että ei tiedä.”

(Haastatellut valmentajat)



”

”Oppimista kannattaa johtaa. Oppivissa organisaatioissa on jämähtäneitä organisaatioita parempi ennakointikyky, paremmaksi koettu työhyvinvointi ja työkyky sekä houkuttelevampi työnantajamielikuva. Todennäköisesti oppiva organisaatio tekee myös parempaa taloudellista tulosta ja siinä työskentelee sitoutuneempaa henkilöstöä. Edelläkävijäorganisaatiot eivät enää keskity kompetenssien johtamiseen vaan puhuvat oppimiskulttuurista ja sen johtamisesta.”

(Kulmala, S & Shabeer, Z F. 2022. Oppimisen johtaminen. Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma ja Työterveyslaitos.)

Työssä oppimisen –työryhmän ajatuksia



”

**”Jos organisaatiossa ei tapahdu
johtamisessa oivaltamista,
valmentajat kulkevat aina vastavirtaan.”**

Työssä oppimisen -työryhmä

Havaintoja valmentajien haastatteluista

“Valmentajan rooli on synnyttää ja luoda energiaa sekä tunnelatausta. Oppiminen luo mahdollisuuksia herkistyä asioille ja rakentaa tarinoita, jotka innostavat ja motivoivat valmennettavia.”

Valmentajien teemahaastatteluissa esiin tuli valmentajien osaamisen kehittyminen niin koulutuksen kuin kokemuksen avulla. Valmentajien kokemus oli, että valmentamisen taito kehittyy kokemusten kautta, jota tukee monipuolinen tieto valmennettavasta asiasta. Valmentajakoulutusten tulee heidän mukaansa sisältää teoriaa sekä käytäntöä ja niiden tulee erilaisin tavoin tukea valmentajan kokemuksellista oppimista.

“Valmentajan oppiminen tapahtuu työssä urheilijan ja tiimin kanssa. Erilaisten kokemusten hyödyntäminen osana osaamisen kehittymistä kasvattaa valmentajan osaamista nopeammin kuin pelkkä formaali koulutus.”

Valmentaja oppii siis koulutusten ja kokemusten avulla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa niin urheilijoiden, valmentajakollegoiden kuin valmentajan työtä tukevien asiantuntijoiden kanssa. Eräs valmentaja kuvasi haastattelussa valmentajan oppimisen tapahtuvan työssä urheilijan ja tiimin kanssa. Tilanteissa, joissa erilaiset kokemukset ja niiden hyödyntäminen ovat osana osaamisen kehittymistä, kasvattavat valmentajan osaamista nopeammin kuin pelkkä formaalikoulutus. Formaalikoulutus ja tieto nähdään kuitenkin tärkeänä valmentajan osaamisen kehittymisen osana. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että valmentaja tarvitsee syvää ymmärrystä valmentamastaan lajista. Valmentajat kokevat, että käytännön kokemuksen lisäksi tiedon jakaminen, reflektio ja jatkuva oppiminen auttavat heitä kehittymään ja saamaan parempia tuloksia aikaan.

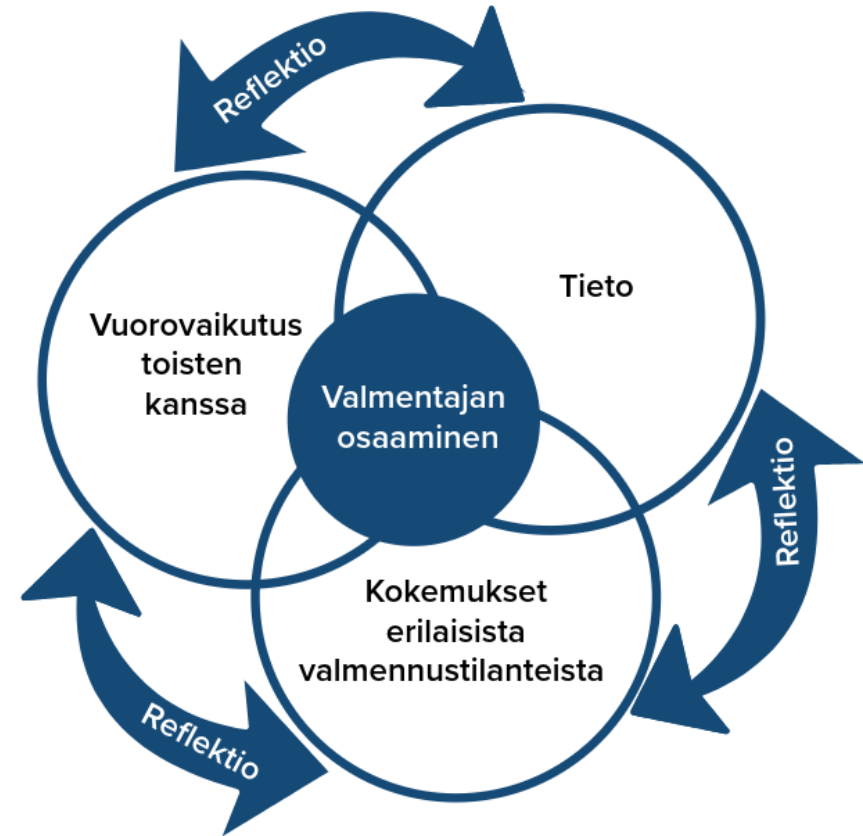
Tärkeää on tulevaisuuden valmentajan osaamisen kehittämisessä huomioida missä koulutus- ja urapolun vaiheessa hän on ja millaisin muodoin hänen osaamistaan tulee kehittää, jotta kasvua valmentajana tuetaan mahdollisimman hyvin.



Valmentajan osaamisen kehittyminen

- Valmentamisen taito kehittyy kokemuksen avulla
- Valmentamisen taitoa tukee monipuolinen tieto valmennettavasta asiasta
- Vuorovaikutus ja jatkuva reflektio tiedosta ja kokemuksesta kasvattavat valmentajan osaamista ja ymmärrystä.

“Vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat avainasemassa onnistuneessa valmennuksessa. Olen oppinut, että oman mielen hallinta ja kyky olla läsnä hetkessä ovat keskeisiä taitoja, jotka mahdollistavat tehokkaan valmennuksen.”



Haastateltujen valmentajien osaamisen kehittymisen kokemusten yhteenveto

”

***“Näkykö se, mitä ymmärsimme eilen,
toiminnassamme tänään?”***

(Soini ym, 2003, 289)



Innostetaanko organisaatiossasi ihmisiä?

Urheilun luonne on jatkuva parantaminen ja kehittyminen. Tavoitteena on olla aina parempi kuin ennen ja parempi kuin edeltävä sukupolvi.

Urheiluvalmennus on määrätietoista, tavoitteellista työtä, jossa usein tulos merkitsee – aika, maalit, millimoolit sekä muut vastaavat ”kovat” asiat.

”Vanhoilla keinoilla ei saada uusia tuloksia”.

Uudet tulokset vaativat innostavan, hauskan ja luomisen mahdollistavan ilmapiirin, jossa on turvallista haastaa itseään kovan työn tekemiseen.

”Innostuneet ihmiset tekevät parempaa työtä.”

Uuden luominen, potentiaalin valmentaminen vaatii valmentajalta mahdollisuuksia jatkuvasti oivaltaa. Ilman innostusta sekä toimintatapoja, jotka mahdollistavat jatkuvan oivaltamisen, vuorovaikutuksen ja reflektion kautta, ei päästä kehittymään seuraavalle tasolle. Innostuneet ja uteliaat työntekijät, valmentajat, tekevät vaikuttavampaa työtä.



Uskalletaanko olla parhaita ja valmistautua menestykseen?

Miten tuette ihmisten uskoa siihen, että omia kykyjään voi kehittää jatkuvasti?

“Valmentajana kehittyminen edellyttää jatkuvaa oppimista, uteliaisuutta ja kykyä soveltaa tietoa käytäntöön.”

- Valmentaminen on asiantuntijatyötä, jossa tulee jatkuvasti oppia ja kehittyä. Kasvu huippuasiantuntijaksi vie aikaa ja tarvitsee tukea, jolla prosessia voi nopeuttaa.
- Valmentaminen tarvitsee kasvun asennetta, uskoa omien kykyjen jatkuvaan kehittämiseen. Carol Dweck (2014) kuvailee kasvun asennetta ”Vielä” –sanalla avulla.
- Arjessa valmentajan osaamisen tukeminen, tunnistaminen, kehittäminen

**Millaisin keinoin tuetaan vahvuuksien ja osaamisen tunnistamista?
Millaista kehittymistä ja kasvua työnkuvat ja tehtävänjaot mahdollistavat?**

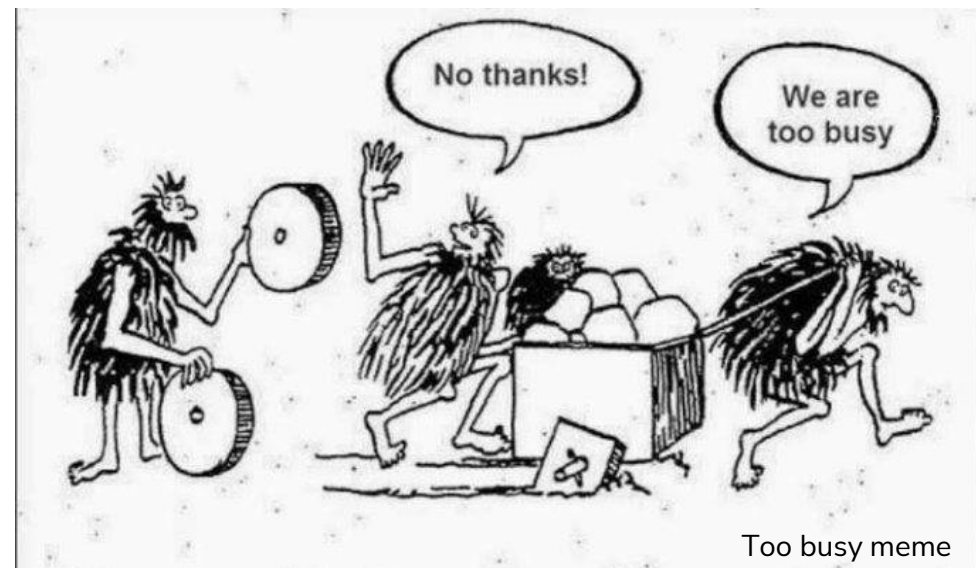


Mahdollistetaanko valmentajille aikaa oppia?

Valmentajan työ on vuorovaikutusta, dialogia, tiedon hankintaa, uuden luomista, jatkuvaa reflektointia, innostumista. Valmentajat ovat kohtaamisen mestareita.

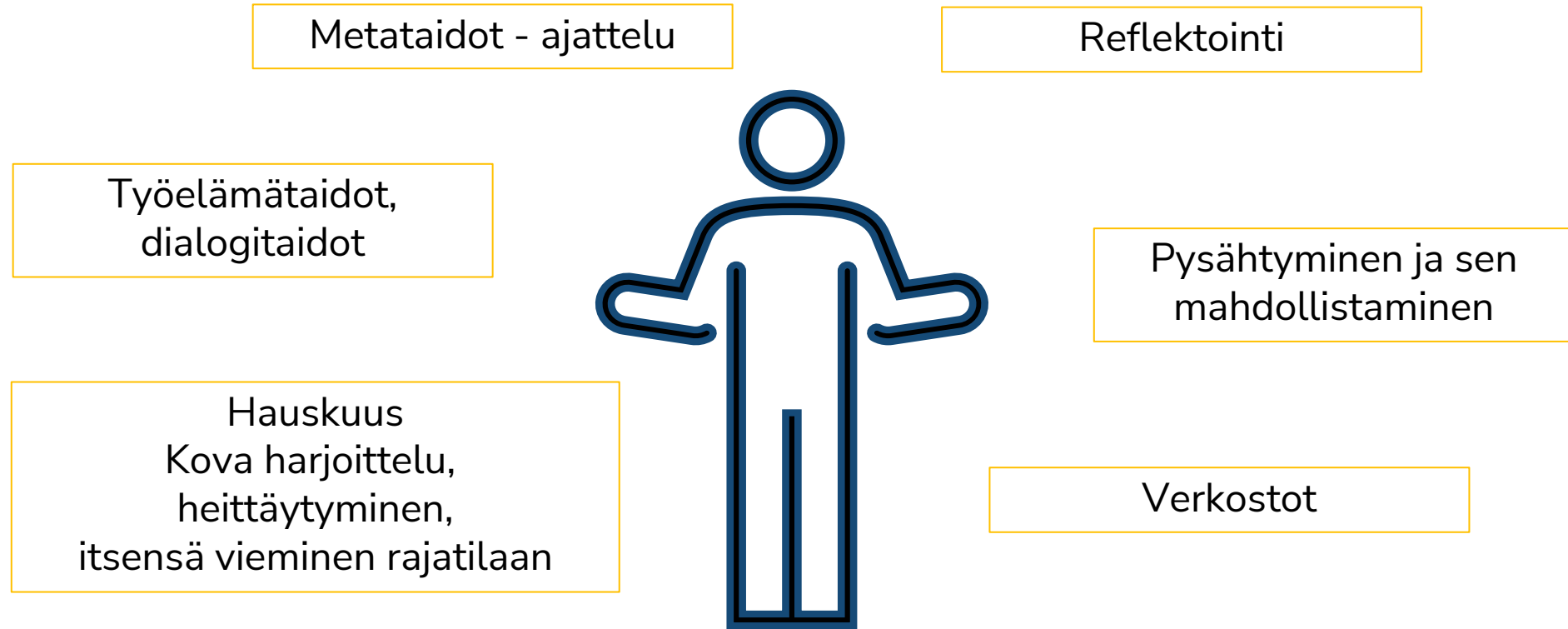
Uuden oppimiseksi ja oman toimintansa kehittämiseksi valmentaja tarvitsevat aikaa ja tilaa vuorovaikutukselle muiden valmentajien, urheilijoiden sekä asiantuntijoiden kanssa. Pysähtymistä hiljaisen tiedon äärelle.

Tällaiset hetket voivat olla suunniteltuja tai spontaaneja. Suunniteltuja ovat esimerkiksi työpäivään suunnitellut keskustelija/tai arviointihetket tai pidemmät kehittämispäivät. Ne voivat olla fasilitoituja tai vapaamuotoisempia. Tärkeintä on aika pysähtymiselle ja omien oppien, tunteiden ja ajatusten reflektoinnille turvallisessa ympäristössä.



Millaisia tapoja, paikkoja on yhteiselle keskustelulle ja oppien jakamiselle tiimissä, tiimien ja toimintojen välillä?

Tiedetäänkö mitä valmentaja / työntekijä ajattelee ja osaa?



Suomalaisen valmennusosaamisen mallin mukaiset osaamistarpeet

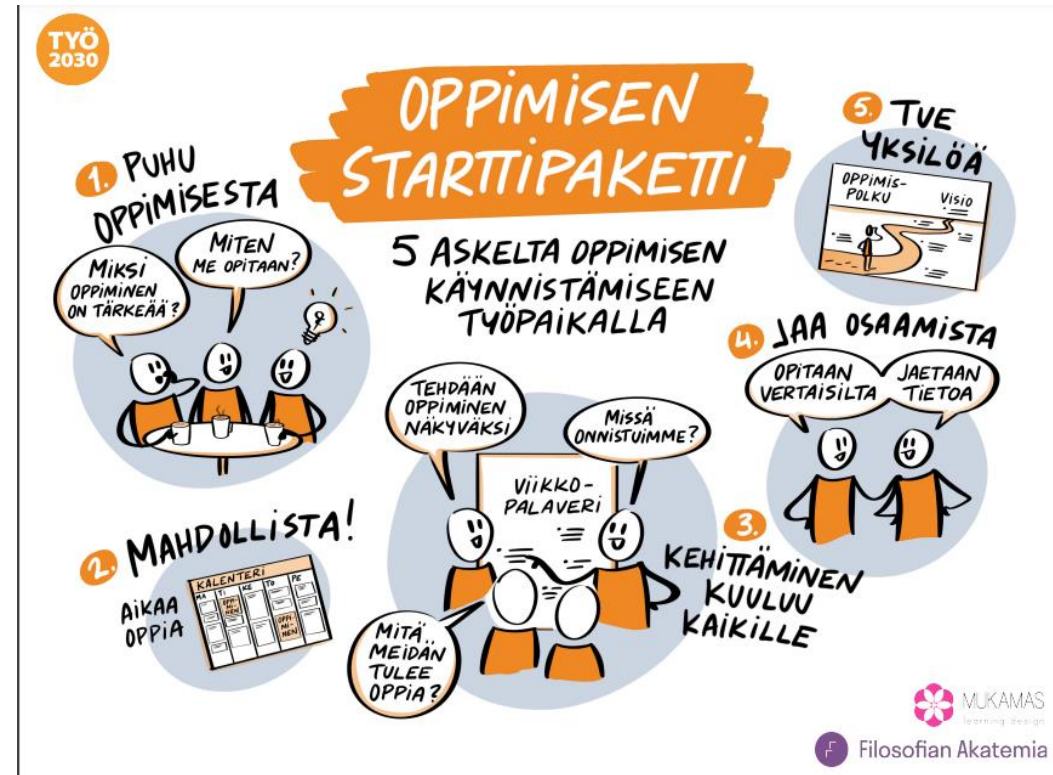
Esimerkki viitekehyksestä / työkalusta työssä oppimisen edistämiseksi



Oppimisen starttipaketti työpaikalle

Oppimisen starttipaketti auttaa työpaikkaa vahvistamaan työssä oppimista seuraavien viiden näkökulman kautta:

1. Puhummeko oppimisesta ja sen tärkeydestä?
2. Johdammeko tavalla, joka mahdollistaa oppimisen?
3. Onko kaikilla mahdollisuus osallistua uuden kehittämiseen ja yhdessä oppimiseen?
4. Mahdollistammeko osaamisen jakamisen?
5. Tunnistammeko yksilöiden vahvuudet ja tuemmeko yksilön potentiaalia?



Lähde: Oppimisen starttipaketti – 5 askelta oppimisen käynnistämiseen työpaikalla.

Oppimisen starttipaketti työpaikalle

Oppimisen starttipaketin tarkoitus on auttaa kehittämään työyhteisöön oppivaa kulttuuria arkisissa kohtaamisissa. Starttipaketin avulla voit käynnistää oppimisen heti. Seuraavat asiat kannattaa ottaa toiminnassa huomioon:

- Käykää yhdessä läpi Erätauco-säätiön [rakentavan keskustelun pelisäännöt](#).
- Käsitelkää yksi kysymyspatteri kerrallaan ja antakaa sille aikaa.
- Valitkaa keskusteluista 1-2 konkreettista kokeilua tai kehityskohdetta, jota edistätte arjessa. Kirjatkaa nämä ylös
- Kysymyksiä voi käyttää myös omaan reflektointiin tai kahdenkeskisissä keskusteluissa.
- [Oppimisen starttipaketti](#)

TYÖ
2030

Tärkeät kysymykset oppimiskeskustelujen vauhdittamiseen

1.

Puhummeko oppimisesta ja sen tärkeydestä?

Sanoittaminen, mitä oppiminen työpaikallamme on ja miksi oppiminen on meille tärkeää, kannustaa ihmisiä panostamaan omaan oppimiseensa. Olemassaolevan osaamisen sanoittaminen ja arjen oppimisen näkyväksi tekeminen taas auttaa ymmärtämään, että työssä opitaan jo nyt jatkuvasti.

2.

Johdammeko tavalla, joka mahdollistaa oppimisen?

Oppimisen johtamista ei voi irrottaa johtamisesta ylipäätään. Johtamisella varmistetaan, että kaikilla ihmisillä ja tiimeillä on välineet oman oppimisensa johtamiseen. Kun organisaation iso kuva ja suunta on selvillä, kukin voi ottaa vastuuta ja suunnata oppimistaan yhteiseen suuntaan.

3.

Onko kaikilla mahdollisuus osallistua uuden kehittämiseen ja yhdessä oppimiseen?

Uudenlaisia kehitysideoita ja innovaatioita voi syntyä kenen toimesta tahansa. Siksi on fiksua luoda käytänteitä, joilla saadaan kaikkien aivot käyttöön. Yhdessä oppiminen tekee kehittämisestä mielekästä ja vaikuttavaa.

4.

Mahdollistammeko osaamisen jakamisen?

Oppiminen, kuten työ muutenkin, on monella tapaa yhteistyötä, ei yksilölaji. Tiedon ja osaamisen jakaminen korostuu. Tarvitsemme arkeen paikkoja vertaisoppimiselle ja keskustelulle, jossa yksilön havainnot ja oivallukset voivat muuttua koko organisaation oppimiseksi.

5.

Tunnistammeko yksilöiden vahvuudet ja tuemmeko yksilön potentiaalia?

Ihmisissä ja heidän kyvyssään oppia on valtava potentiaali. Yksilön vahvuuksien tunnistaminen ja kehittymisen tukeminen vahvistaa niin hyvinvointia, sitoutumista kuin motivaatiotakin.

TEHDÄÄN OPPIMINEN NÄKYVÄKSI

MISSÄ ONNISTUIMME?

VIKKO-PALAVERI

MITÄ MEIDÄN TULEE OPPIA?

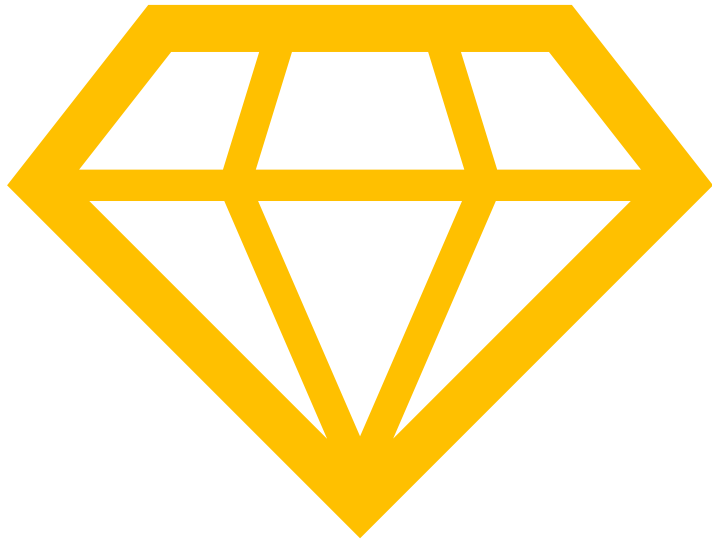
Oppimisen starttipaketti – 5 askelta oppimisen käynnistämiseen työpaikalla

MUKAMAS

Filosofian Akatemia

Lähde: Oppimisen starttipaketti – 5 askelta oppimisen käynnistämiseen työpaikalla.

Muita työkaluja oppivan kulttuurin luomiseen omassa toimintaympäristössäsi



- ✓ Oppimisstartti
- ✓ Oppimissprintit ja –retrot
 - ✓ Dialogitimantti
- ✓ Organisaation jäävuorimalli
- ✓ Työnmuotoilu esimerkiksi 70-20-10 tavalla.

Työtä tukevat materiaalit

Oppimisen johtaminen: Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin

<https://www.julkari.fi/handle/10024/144530>

Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä

<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/84074>

Oppimisen starttipaketti

<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tyoelamainnovaatiot/oppimisen-starttipaketti>

Työ2030

<https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030>



Blogikirjoituksia ja podcasteja teemasta:

Blogit:

Vieraskynä: Onko oppiminen työssä uskon asia?

Jatkuva oppiminen vastaa työelämän ja yhteiskunnan murrokseen

Tulevaisuuden johtaminen on joukkuelaji

Oppiminen organisaatioissa – Yhteisövaikuttaja sytyttää liekin kehittymiselle!

Muutoksen tunnekuohut – uhka vai mahdollisuus?

Jatkuva oppiminen haastaa johtamista

Podcastit:

Johtaminen uudella työssä

Innostaminen – Miksi herätä aamulla töihin?

The Latest Science of Growth Mindset – Carol Dweck



Lähteet

- Arola M., Huttula T., Jämsén P., Kirjavainen A., Mustikainen H., Ranki S., Santamäki I., Vesa A-M., Villanen J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Sitra. Sitran selvityksiä 204. Luettavissa: [Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä \(sitra.fi\)](https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa/)
- Billett, S. 2004. Workplace participatory practices. Conceptualising 19 workplaces as learning environments. The Journal of Workplace Learning 16(6), 312-324.
- Collin, K. M., Jaakkola, M., Keronen, S., & Lemmetty, S. 2024. Sustainability of learning at work: experiences of police, hospital, and ICT personnel. Studies in Continuing Education, 1–19. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/0158037X.2024.2314695>
- Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K., ja Wäyrynen A. 2020. Megatrendit koronan valossa. Sitra. Sitran selvityksiä 171. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>
- Dweck, C. 2014. The power of believing that you can improve. TED talks. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?v=_X0mgOOSpLU.
- Lemmetty, S. 2020 Self-learning is present every day – in fact, it’s my job. Self-directed workplace learning in technology-based work. JYU Dissertations 243. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lemmetty S. & Collin K. (toim.) 2022. Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. Sophi 152. Luettavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>
- Kulmala, S & Shabeer, Z F. (toim.) 2022. Oppimisen johtaminen. Teoreettinen katsaus klassikoihin ja uudempiin malleihin. TYÖ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma ja Työterveyslaitos. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144530/TTL_978-952-391-032-4.pdf?sequence=5
- Haltia P., Hanhike T., Kyrkkö K., Lyly-Yrjänäinen M., Närhinen A., Orsila R., Ranki S., Varje P., Ylikännö M. 2024. Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos. ISBN 978-952-391-171-0 (PDF).

