



KÄÄNTEISMENTOROINNIN KÄYTTÖ ESIMIEHEN TYÖSSÄ Y-SUKUPOLVEA JOHDETTAESSA

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Bioanalytiikan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Seija Koskiahho			
Työn nimi Käänteismentoroinnin käyttö esimiehen työssä Y-sukupolvea johdettaessa.			
Päiväys	31.05.2019	Sivumäärä/Liitteet	25/1
Ohjaaja(t) Leena Tikka TtL			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ikääntyminen ja suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttavat ja tulevat aiheuttamaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa paljon muutoksia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yleistä käänteismentoroinnin käyttö on terveydenhuollossa ja millaisia vaikutuksia sillä on siellä tutkittu olevan. Samalla on tarkoitus tuoda käsite käänteismentorointi paremmin tietoisuuteen. Käänteismentorointi on sosiaalliseen vaihdantaan perustuvaa toimintaa, joka auttaa meitä ymmärtämään paremmin toistemme ajatusmaailmaa, toiveita ja tarpeita sekä ajatuksiamme työstä ja työelämästä.</p> <p>Esimiestyössä on käytetty laajasti mentorointia, mutta tässä työssä on tarkoitus keskittyä pelkästään käänteismentorointiin. Mentorointi on tuhansien vuosien ajan käytössä ollut toimintaa, jolla on siirretty osaamista ja tietotaitoa kokeneemmilta kokemattommille, yleensä nuoremmille uransa alkuvaiheissa oleville työntekijöille. Mentoroinnista on koettu olevan paljon hyötyä, mutta entä jos roolit olisivatkin toisinpäin? Mitä kokeneempi esimies voisi oppia nuorelta vastavalmistuneelta? Työn aihe kumpuaa suoraan työelämästä ja esimiehen arkipäivästä. Nuorentuva työvoima asettaa organisaatioille paineita, sillä niiden on mietittävä uudella tavalla, kuinka houkuttaa ja sitouttaa tätä nuorinta sukupolvea, joka astuu parhaillaan työelämään.</p> <p>Työssä menetelmänä käytetään systemoitua kirjallisuuskatsausta, joka on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alalaji. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä on perusteltua, koska katsaus tehdään yksin eikä tutkimuksen tarkoituksena ole analysoida kaikkea aiheesta tutkittua tietoa, vaan luoda kuvaus tietoisuudesta, koskien ilmiötä itseään ja sen käyttöä y- sukupolven johtamisessa. Jotta kaikki käänteismentorointiin liittyvä toiminta tulisi esille, valitaan yleisesti mentorointi hakusanaksi. Pelkkä tiivistelmä ei silloin riitä tulkitsemaan tutkimusta, vaan saatavilla pitää olla koko teksti.</p> <p>Käänteismentorointia terveydenhuollossa käsitteleviä tutkimustuloksia ei löytynyt annetulla aikavälillä laisinkaan, joten käänteistä mentorointia toimintatapana ei niissä tietoisesti käytetty. Tutkimuksissa käy kuitenkin selväksi, miten tärkeä esimiehen rooli on työyhteisön ilmapiirin, yhteistyön ja tuottavuuden parantamisessa. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä eri sukupolvien välille, jotta työhyvinvointi, keskinäinen arvostus ja nuorten sitouttaminen sujuisi paremmin.</p> <p>Valituissa tutkimuksissa on todettavissa molemminpuolisen oppimisen ja ymmärtämisen tärkeys. Vaikka tutkimukset eivät varsinaisesti koskeneetkaan käänteismentorointia prosessina, ilmenee niissä selkeästi sellaisia haasteita, joissa käänteinen mentorointi saattaisi auttaa. Jatkotutkimusta käänteismentoroinnista todellakin tarvitaan, ei pelkästään siksi, ettei sitä ole juurikaan tehty terveydenhuollossa, vaan myös sen tunnettuuden lisäämiseksi.</p>			
<p>Avainsanat</p> <p>mentorointi, milleniaali, y-sukupolvi, käänteismentorointi</p>			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Degree Programme of Biomedical Laboratory Science			
Author(s) Seija Koskiahio			
Title of Thesis Use of Reverse Mentoring in Leadership at Leading Y Generation.			
Date	31.05.2019	Pages/Appendices	25/1
Supervisor(s) Leena Tikka LSc			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Aging and the retirement of large age groups are causing and will cause a lot of changes in social and health care organizations. The aim of this thesis is to find out how common the use of reverse mentoring is in health care is and what effects it has been found to have. At the same time, the intention is to bring the concept of reverse mentoring better into awareness. Reverse mentoring is a social exchange activity that helps us better understand each other's thoughts, aspirations and needs, as well as our thoughts about work and working life.</p> <p>Mentoring has been used extensively in supervisor work, but the purpose of this study is to focus solely on reverse mentoring. Mentoring is an activity that has been used for thousands of years to transfer know-how from the more experienced to the inexperienced, usually younger, early-stage employees. Mentoring has been seen as a great benefit, but what if the roles were the other way around? What more experienced supervisor could learn from a young , newly graduated employee?</p> <p>The subject of the thesis comes directly from working life and from the manager's everyday life. The rejuvenating workforce puts pressure on the organizations, because they have to think in a new way, how to attract and engage this younger generation, who is currently entering the working life.</p> <p>The method used in this thesis is a systematic literature review, which is a sub-branch of the systematic literature review. The use of a systematic literature review as a research method is justified because the review is done alone and the purpose of the study is not to analyze all the information studied in the subject, but to create a description of the knowledge about the phenomenon itself and its use in the management of the y-generation. In order to bring up all the activities related to reverse mentoring, mentoring per se is generally chosen as a search term. A simple summary will then not be enough to interpret the research, but the entire text must be available.</p> <p>The results of reverse mentoring in health care in the given timeframe were not found at all. Thus, there was no deliberate use of reverse mentoring as an operating method. However, the studies make it clear how important the role of the supervisor is in improving the working environment's atmosphere, cooperation and productivity. In addition, there is a need for understanding between different generations in order to achieve a better workplace well-being, mutual appreciation and commitment of young people.</p> <p>The selected studies show the importance of mutual learning and understanding. Although the studies were not really related to reverse-mentoring as a process, they clearly present challenges in which reverse mentoring might help. Indeed, further research on reverse mentoring is needed, not just because it has not been much done in healthcare, but also to make it more commonly known.</p>			
<p>Keywords mentors, mentoring, mentorship, generation y, millennial, new graduate nurses, reverse mentoring</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	6
2.1	Käänteismentorointi	6
2.2	Y-sukupolvi.....	7
2.3	Johtaminen	8
2.3.1	Moninaisuuden ja monimuotoisuuden johtaminen	8
2.3.2	Vuorovaikutus eri-ikäisten johtamisessa	9
2.3.3	Sitoutuminen ja motivoituminen eri-ikäisten johtamisessa	9
2.3.4	Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla tulevaisuudessa	10
3	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA KÄÄNTEISMENTOROINNISTA	11
4	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ.....	12
5	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS	13
5.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	13
5.2	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	14
5.3	Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit	14
5.4	Tietokannat, hakutermit ja aineiston keruu	16
5.5	Aineiston laadun arviointi.....	17
5.6	Katsaukseen valikoitunut aineisto.....	17
5.7	Aineiston analyysi	18
6	TULOKSET	19
7	POHDINTA.....	20
7.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	20
7.2	Tutkimustulosten tarkastelu	21
7.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet	21
	LÄHTEET	23
	LIITTEET	26

1 JOHDANTO

Ikääntyminen ja suurten ikäluokkien eläkkeelle lähteminen aiheuttavat ja tulevat aiheuttamaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa paljon muutoksia. Työt pitää suunnitella siten, että otetaan huomioon eri-ikäisten työntekijöiden osaamisalueet, vahvuudet ja tuen tarpeet. Johtajien haasteena on osata johtaa myös entistä osaavampia ja koulutetumpia työntekijöitä. Viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut mielenkiinto Y-sukupolvea kohtaan selittyy juuri tällä työelämässä käynnissä olevalla murroksella. Nuorentuva työvoima asettaa organisaatiolle paineita, sillä niiden on mietittävä uudella tavalla, kuinka houkuttaa ja sitouttaa tätä nuorinta sukupolvea, joka astuu parhaillaan työelämään. Tämä Y-sukupolvi tai milleniaalit, jotka riippuen eri lähteistä, ovat syntyneet vuosien 1980 - 2000 välisenä aikana, odottavat esimiehiltään vahvaa johtamista samalla kuitenkin vieroksuen hierarkiaa. Tämän on sanottu näkyvän esimerkiksi siinä, että Y-sukupolven edustajat eivät pelkää lähestyä esimiestään hierarkioista huolimatta. (Ahonen, Hussi ja Pirinen 2010.) Huolestuttava piirre Y-sukupolven ja esimiestyön välillä on se, että vastuun ottaminen muista kuin vain itsestä ja omista työtehtävistä, ei tunnu milleniaalien näkökulmasta houkuttelevalta (Alasoini 2010). Esimiesten haasteet lisääntyvät Y-sukupolven vaatiessa esimiehiltään enemmän avointa vuorovaikutusta ja henkilöjohtamista. Haasteeksi nouseekin henkilöstöjohtamisessa se, miten pian työelämää dominoivan Y-sukupolven työelämän odotuksiin voidaan vastata organisaation näkökulmasta niin, että nuorten motivaatio ja sitoutuminen saadaan ylläpidettyä. (Kultalahti ja Viitala 2014.)

Nuoret työntekijät ovat innokkaita, kehittämishalukkaita eivätkä pelkää muutoksia. He haluavat myös, että asiat tapahtuvat nopeasti ja toivovat johtamisen olevan reilua ja läpinäkyvää. Isossa organisaatiossa muutokset ovat usein hitaita ja viimeisimpiä teknologian apuvälineitä ei aina ole käytössä. Myös esimies saattaa olla täysin tietämätön uusista tieteen saavutuksista, menetelmistä tai tiedosta, jotka vastavalmistuneelle ovat jo tätä päivää. Esimiehen pitkä kokemus voi myös kyynistää ja kyynisyys puolestaan saattaa tappaa luovuuden. Pitkä ura voi kaventaa näkökulmia ja urauttaa. Niin esimiehen kuin asiantuntijankin tulee pysyä ajan hermolla; tunnistettava meneillään ja tuloillaan olevat trendit. Jatkuva muutos onkin haaste esimiehen ja asiantuntijan osaamisvaatimuksiin.

Työn aihe kumpuaa suoraan työelämästä ja esimiehen arkipäivästä. Esimiehen työtehtävissä rekrytointihaastattelut ja kehityskeskustelut ovat antaneet opinnäytetyön tekijälle tieteellisten tutkimusten lisäksi paljon taustatietoa siitä, mitä eri sukupolvet ajattelevat omasta urastaan ja tulevaisuudestaan; minkälaista työyhteisöä ja johtamista he kaipaavat. Niiden perusteella on huomattavissa paljon yhteneväisyyksiä ajattelutavoissa ja toimintatavoissa, mutta myös selviä eroja aikaisempiin ikäryhmiin verrattuna.

2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Nuori työntekijä tarvitsee tukea astuessaa työelämään ja uuteen työpaikkaan. Joskus huolellisesta perehdyttämisestä ja tarpeisiin suunnatusta koulutuksesta huolimatta, nuori tuntee jäävänsä yksin, eikä hän näe omaa osuuttaan ja tarkoitustaan työyhteisössä. (Kupias ja Salo 2014, 11.) Olisiko silloin tarvetta mentoroinnille?

Mentorointi on toimintaa, jossa yleensä kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria ja tämä toiminta perustuu luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Mentori on uskottu, luotettava ja sitoutunut neuvonantaja ja roolimalli, joka kulkee aktorin rinnalla. Mentoroinnissa on ensisijaisesti kyse oppimisesta ja tavoitteena on nuoren ammatillinen kehittyminen. Organisaatio määrittelee itse tavoitteet mentoroinnille. Tavoitteita voi olla esim. työntekijän sitouttaminen, työhyvinvoinnin lisääminen tai osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen. (Kupias ja Salo 2014, 11.)

2.1 Käänteismentorointi

Kun on tutkittu mentoroinnin vaikutuksia, mentorit ovat kertoneet oppineensa paljon myös aktoreiltaan esim. nuorten ajatusmaailmasta ja heidän toiveistaan yhdistää perhe- ja työelämä. Myös nuorten kyky kyseenalaistaa ympäröivää maailmaa ja yhteiskuntaa on antanut mentoreille uutta ajateltavaa. Tutkimuksissa selvisi myös, että oli paljon asioita, joita nuoret osasivat paremmin. Nämä osaamiset liittyivät useimmiten tietotekniikkaan tai sosiaaliseen mediaan. (Kupias ja Salo 2014, 32.)

General Motorsin pääjohtajan Jack Welchin kehittäämä mentorointimuoto, käänteismentorointi, esiteltiin virallisesti vuonna 1999 (Chaudhuri ja Ghosh 2012). Käänteismentoroinniksi kutsuttiin mentorointia, jossa nuorempi ja kokemattomampi työntekijä otti mentorin roolin ja aluksi sitä käytettiin opettamaan organisaation johdolle internetin käyttöä. Nykyään käänteismentorointi toimii johtamis- ja mentorointikoulutuksena mentorille, joka on usein kokemattomampi sekä mentoroinnissa että yleisessä johtamisessa kuin mentoroitava. Sitä pidetään sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvana johtamisen apuvälineenä, jonka avulla juuri työelämään tullut mentoroi jo pitkän uran tehnyttä, kokeneempaa työntekijää. Molemmat osapuolet ovat päinvastaisessa roolissa kuin tavallisesti, joten heidän on helpompi ottaa vastaan uusia ajatuksia ja olla avoimempia muutoksille. (Murphy 2012, 549 – 574.) Käänteismentoroinnista on käytetty nimitystä ”ylöspäin suuntautuva mentorointi” ja sitä on käytetty myös silloin, kun halutaan johdon ymmärtävän organisaation arkea, sitä tekevien ja alemmalla tasolla toimivien työntekijöiden silmin. Käänteismentoroinnissa tärkeää on molemminpuolinen oppiminen, jolloin keskustelurakenne, sen sisäistäminen ja siinä pysyminen, saa myös kokeneemman pitäytymään roolissaan ja olemaan mentoroitavana. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner ja Heiskanen 2014, 151 – 153.)

Nuorten kyky ihmetellä, kyseenalaistaa ja havainnoida, niin mentorin ajatusmaailmaa, kuin myös organisaation toimintamalleja, auttaa pitkään työelämässä ollutta näkemään asiat ulkopuolisen silmin.

Tämä voi taas mahdollistaa uusien ideoiden ja näkemysten etenemisen organisaatiossa. Se, että pyydetään juuri taloon tullutta mentoroimaan, sitouttaa uutta työntekijää paremmin organisaatioon ja osoittaa, että hänen mielipiteitään kuunnellaan ja häntä kunnioitetaan. (Tolonen 2012.)

2.2 Y-sukupolvi

Y-sukupolvi ryhmitellään syntymävuotensa mukaan hieman eri tavalla eri lähteistä ja maanosista riippuen. Tässä työssä päädyttiin käyttämään Vesterisen ja Suutarisen määrittelemää ikäryhmää 1980 - 1990-luvulla syntyneistä nuorista. Tätä sukupolvea kutsutaan myös nimillä nettisukupolvi, milleniaalisukupolvi, diginatiivit ja milleniaalit. (Vesterinen ja Suutarinen 2011, 119.)

Y-sukupolven käsitykset työstä, johtamisesta ja organisaation toiminnasta ovat erilaisia kuin aikaisempien sukupolvien. Y-sukupolvi on saanut nauttia taloudellisesti turvatusta elämästä, minkä vuoksi he vaativatkin työltä merkityksellisyyttä, sisältöä ja eettisyyttä. Nämä nuoret uskovat itseensä ja omiin kykyihinsä. He ovat tietoteknisesti taitavia, kärsimättömiä, nopeita ja hyviä verkostoitumaan. Y-sukupolvi on myös yrittäjähenkistä ja he osaavat toimia hyvin ryhmässä. He arvostavat omaa aikaa, luontoa ja kestäviä arvoja. (Vesterinen ja Suutarinen 2011, 120.)

Y-sukupolvi haluaa tehdä haastavaa ja tuloksellista työtä. Muutos ja uudistuminen ovat heille elintärkeitä asioita työelämässä. Jatkuva oppiminen, kehittäminen ja uusien toimintatapojen toteuttaminen ovat heille mielekkään työn kulmakiviä. Y-sukupolvi haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, sen laatuun ja määrään sekä aikaan ja paikkaan, miten ja missä työtä tehdään. (Vesterinen ja Suutarinen 2011, 64 – 65.)

Työ- ja elinkeinoministeriön järjestämässä Dialogi-hankkeessa kävi ilmi, että suurin osa tutkimukseen osallistuneista opiskelijoista tekisi töitä, vaikkei taloudellista pakkoa olisikaan. Nuoret halusivat kuitenkin, että palkka on riittävän suuruinen ja vastaa työnkuvaan, mutta sen ylittävällä palkalla ei ollut enää merkitystä. Nuorten mielestä tärkein asia palkan jälkeen oli työstä kiittäminen. (Piha ja Poussa 2012, 15). Y-sukupolvi on tottunut saamaan kiitosta ja huomiota lapsesta lähtien. Heitä on kunnioitettu, kuunneltu ja he ovat saaneet osallistua. Samaa he odottavat työelämältäkin. Palautteen antaminen, niin satunnaisesti kuin tasaisin väliajoin esimiehen toimesta, on heille tärkeää. (Vesterinen ja Suutarinen 2012, 26 - 27). Dialogi-hankkeessa kävi ilmi myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeys. Y-sukupolvi haluaa kontrolloida omaa elämäänsä niin, että työ sovitetaan nuoren elämään, eikä nuoren tule sovittaa omaa elämäänsä työelämään. Y-sukupolven mielestä vastuu omasta työnteosta ja sen määrästä kuuluu nuorelle itselleen. (Piha ja Poussa 2012, 26 - 27).

Dialogi-hankkeessa nuoret arvostivat koulutusta, vaikkei heidän mielestään koulutus yksinään valmistanut tarpeeksi hyvin työelämää varten, eikä tutkinto sinällään taannut työpaikkaa. (Piha ja Poussa 2012, 16.) Hankkeeseen osallistuneet opiskelijat eivät halunnet esimiehen valvovan, vaan enemmänkin tukevan. Esimiehen täytyi olla enemmänkin ”liideri”, jonka kanssa on helppo keskustella ja pyytää apua. Esimies ei välttämättä ollut kaveri, mutta ei myöskään omassa huoneessaan istu-

va etäinen, roolien taakse piiloutuva esimies. Y-sukupolvien kunnioituksen sai aito vastuunottaja, rohkeasti ongelmiin tarttuva ja töitä tekevä esimies. (Piha ja Poussa 2012, 98 – 99.)

2.3 Johtaminen

Organisaatio on kahden tai useamman henkilön toimintojen koordinoitu järjestelmä tilanteissa, joissa henkilö ei yksin pysty annettua tehtävää tarpeeksi tehokkaasti hoitamaan ja organisoituun toimintaan liittyy aina myös johtaminen (Barnard 1968, 73).

2.3.1 Moninaisuuden ja monimuotoisuuden johtaminen

Ihmisten johtaminen on nykyään hyvin haasteellista, koska työpaikoilla pitää ottaa huomioon työntekijän yksilölliset ominaisuudet, kulttuurilliset ominaisuudet ja koko työyhteisö. Työyhteisö taas koostuu hyvin eri-ikäisistä työntekijöistä, joilla on erilainen käsitys työn merkityksestä ja työhön sitoutumisesta. (Rissanen ja Lammintakanen 2011, 263.) Ikäjohtaminen on nyt ajankohtaisempaa kuin koskaan. Sillä lisätään työhön sitoutumista ja hyvinvointia työelämässä. Samalla se vaikuttaa myös työn tuottavuuden lisääntymiseen. Hyvän ikäjohtamisen tarkoituksena on kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja lisätä onnistumisen tunteita. (Kiviranta 2010, 33.)

Organisaation monimuotoisuudella on katsottu olevan positiivisia, mutta myös negatiivisia vaikutuksia työntantajalle. Positiivisia asioita ovat esim. innovatiivisuuden lisääntyminen, työnantajan imagon paraneminen, kustannussäästöjen vaihtuvuuden aleneminen ja joustavuuden kasvu. Haasteina monimuotoisella organisaatiolla ovat mm. ennakkoluulot, lisääntynyt konfliktialttius ja tehokkuuden aleneminen. Johtamisen tavoitteena onkin edistää yksilöllistä kohtelua, yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta näiden haasteiden voittamiseksi. Kysymys onkin organisaatiossa lähinnä siitä, millainen lähestymistapa valitaan. Sallitaanko ja tuetaanko erilaisuutta vai onko kyseessä vain samanlaisuuden edistäminen. Monimuotoisuuden johtaminen täytyy ottaa organisaation visioon ja strategiaan mukaan, jotta se olisi suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista. Tämä vaatii kuitenkin johdon täyttä sitoutumista monimuotoisen organisaation kehittämiseen ja siellä työskentelevien tukemiseen. (Sippola 2008, 31.) Johdolla on vastuu huolehtia organisaatiossa suvaitsevaisuuden ilmapiiristä ja siitä, että erilaisuutta kunnioitetaan (Järvensivu 2010, 10 – 11).

Kokeneen ja nuoren vasta valmistuneen kohtaaminen työelämässä nostaa useinmiten erilaisia tunteita, joista kaikki eivät aina ole positiivisia. Työyhteisössä pitäisikin muistaa kollegan kunnioitus ja arvostus riippumatta hänen iästään tai kokemuksestaan. Työyhteisön hyvinvoinnin ja hyvän yhteistyön edellytys on keskinäinen kunnioitus. (Mattila 2007, 87.) Kun tavoitellaan yhteistä päämäärää, parasta mitä johtaja voi monimuotoisessa organisaatiossa tehdä, on hyvässä yhteistyössä ja työntekijöiden erilaisuutta hyödyntäen johtaa organisaatiota. Pahinta olisi erottaa sukupolvet toisistaan. (Viljakainen 2011, 103). Organisaatiossa, missä nostetaan esille jokaisen vahvuudet, kokemukset, erilainen terveydentila ja toimintakyky, auttaa työntekijää jaksamaan työssä, mutta myös työn ulkopuolella. Oma kehittyminen ja oppiminen ovat mahdollista silloin, kun jokaisen vahvuuksia käytetään hyödyksi ja tuetaan. Silloin myös työssä jaksaminen paranee. (Kiviranta 2010, 30 – 31.)

Nuorilla työntekijöillä on lyhyt kokemus, minkä vuoksi he ryhmäytyvät helposti hakiessaan turvaa toisistaan. Ikä taas tuo tullessaan kokemusta monipuolisesti erilaisista työtehtävistä, mikä taas vähentää tarvetta ryhmäytymiseen. Kokeneilla työntekijöillä voi tämän vuoksi olla kuitenkin eroja ammattitaidoissa. (Kiviranta 2010, 13 – 14.)

2.3.2 Vuorovaikutus eri-ikäisten johtamisessa

Esimiesten tulisi tiedostaa työntekijöiden erilaiset taustat, koulutukset sekä työkokemukset. Erilaiset ja eri-ikäiset työntekijät ovat monimuotoisen ja laaja-alaisen työyhteisön voimavara. Esimiehen onkin tärkeää tietää työntekijöiden taustat koulutuksineen ja kokemuksineen ja kannustaa kokeilemaan myös uusia työtehtäviä. (Moilanen 2001, 32 – 33.)

Ihmisten johtaminen vaatii ennen kaikkea esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja. Jotta vuorovaikutus olisi hedelmällistä ja aitoa, täytyy muodostaa ensin luottamussuhde toiseen ihmiseen (Mattila 2007, 13 – 15.) Helposti lähestyttävä, avoin ja rehellinen esimies pystyy tukemaan yhteisöä hankalissakin tilanteissa ja herkästi tunnistamaan mahdolliset uhat ja ongelmatilanteet, kun vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa on aitoa. (Aarnikoivu 2010.)

Hyvän esimiehen ominaisuuksia (Erämetsä 2009, 21):

- kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa
- korostunut vastuullisuus
- paineensietokyky
- vaikeiden asioiden käsittelykyky
- hyvät vuorovaikutustaidot
- tavoitteellisuus
- kokonaisuuksien hahmottaminen
- kyky muistaa lupaamansa.

2.3.3 Sitoutuminen ja motivoituminen eri-ikäisten johtamisessa

Organisaatioiden on tarkasteltava omia toimintatapojaan, strategiaansa, missiotaan ja visioitaan siitä lähtökohdasta, että tulevaisuuden työntekijöiden vaatimustaso ja odotukset työelämältä tulevat edelleen kasvamaan. Organisaatio, joka pystyy luomaan työkuulttuurin ja toimintatavat, joissa eri-ikäiset pystyvät yhdessä työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita, pärjää parhaiten. (Hietaharju, Kenni ja Salenius 2013, 27.)

Nuorilla ja vastavalmistuneilla on tutkimusten mukaan eniten työn lopettamisaikeita. Näihin lopettamisaikeisiin voidaan kuitenkin vaikuttaa antamalla nuorille mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Lisäksi nuorten mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen vähentävät näitä aikeita. Mitä van-

hemmasta työntekijästä on kysymys, sitä vähemmän esiintyy lopettamisaikkeitä. Keski-ikäisille ovat tärkeitä työyhteisössä vallitseva luottamus ja yhteistyön laatu sekä suhde esimieheen.

Jokaisella tällä hetkellä työelämässä olevalla sukupolvella on samat toiveet työn ilmapiiriin, mielekkäiden ja monipuolisten työtehtävien, esimiehen tuen ja oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän toteutumisesta työpaikalla. Nuoret työntekijät kaipaavat myös koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi 2013, 46 – 49.)

Yleisesti esimiehiltä toivotaan tasapuolista, reilua ja oikeudenmukaista kohtelua. Vanhemmat työntekijät toivovat esimieheltä avointa keskustelua, vastuun ottamista. Lisäksi he toivovat, että esimies hoitaa ja ratkaisee hänelle kuuluvat tehtävät. Nuorille on taas tärkeää, että esimies kuuntelee heitä, huomioi heidät, antaa palautetta ja ottaa mukaan päätöksen tekoon mahdollisuuksien mukaan. (Nuutinen ym. 2013, 53 – 54.)

Sitä voimakkaimmin työntekijä sitoutuu organisaatioon ja työyhteisöön, mitä enemmän hän kokee arvostavansa omaa työyhteisöään, johtoa, työtä ja sitä organisaatiota, missä hän työskentelee. Lisäksi onnistumisen tunne työssä ja tunne, että minua arvostetaan omana itsenäni, lisäävät motivaatiota ja sitoutumista työhön ja työpaikkaan. (Juuti 2012, 91, 95, 103.)

2.3.4 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla tulevaisuudessa

Tulevaisuuden työyhteisössä on aina vaan vähemmän vanhempaa työvoimaa. Kaksi hyvin tärkeää asiaa tulevaisuuden ikäjohtamisessa ovat ennakoiva suunnittelu; miten saada uutta ammattitaitoista työvoimaa sekä ikätietoisuus; miten huolehditaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työkyvystä. (Työterveyslaitos 2011, 40 – 41.)

Organisaatioiden ja johtamisen on muututtava, koska aikaisemmat menetelmät eivät enää päde tässä ajassa. Johtamisen menetelmät ovat ajalta, jolloin tilanne työelämässä oli vakaata ja muuttumattomaa, koulutustaso oli matala ja työtehtävät pääosin fyysisiä. Tässä ympäristössä hierarkkinen johtamistapa toimi. (Juuti 2012, 64 – 65.) Tulevaisuuden työelämä on jatkuvaa muutosta ja silloin esimiehen on kyettävä tunnistamaan muutos ja löytää sieltä mahdollisuuksia. Muutokset koskevat myöskin työntekijöitä, joilta edellytetään hyvää itsensä johtamisen taitoa. (Åhman 2003, 64.)

3 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA KÄÄNTEISMENTOROINNISTA

Käänteismentorointi voi olla ratkaisu niille organisaatioille, missä on vaarana, että kokenut mentori siirtääkin vanhentunutta tietoa uusille työntekijöille. Viisaushan ei ole kerääntynyt pelkästään johdolle, vaan sitä on kaikkialla. (Juusela ja Rinne, 2000.)

Käänteismentorointia on mahdollista käyttää kaikilla aloilla, mutta eniten sitä on kokeiltu liikemaailmassa ja teknologian aloilla, missä sitä on käytetty mm. alati muuttuvien markkinoiden ymmärtämisessä ja nuorten osaajien sitouttamisessa (Harvey, McIntyre, Heames, Möller, 2009).

Käänteismentorointia Suomessa on käyttänyt IBM jo ennen vuotta 2008. Tarkoituksena tällä kokeilulla oli lisätä työntekijöiden arvostamista kautta koko organisaation. Kokemus kokeilusta oli se, että käänteismentorointi näytti toimivan parhaiten silloin, kun nuori mentori osasi ja uskalsi kyseenalaistaa organisaation toimintatapoja sekä ideoida, kysellä ja esittää omia ajatuksiaan. Myös innovointiin katsottiin käänteismentoroinnista olevan hyötyä. (Murrell, Forte-Trammell ja Bing 2008, 144 – 148.)

Harvard Business Review:ssä 3/2010 artikkelissa ”Mentoring Millennials” kerrotaan mielipidetutkimuksesta, johon otti osaa 2200 henkilöä. Kysely koski ajatuksia ja toiveita koskien työelämää. Artikkelissa kuvataan, miten milleniaalit olivat mentoroidessaa vanhempia johtajiaan, päässeet myös samalla seuraamaan esimiehen työtä aitiopaikalta. Samalla seuratessaan, miten esimiehet toimivat erilaisissa tilanteissa, he saattoivat myös tarjota johdolle omia ajatuksiaan ja ideoitaan. (Meister ja Willyerd, 2010.)

Käänteismentorointi perustuu sosiaaliseen vaihdantaan ja sillä on pyritty mm. siihen, että vanhemmat ikäluokat ymmärtäisivät milleniaalien toivetta yhdistää paremmin työ- ja perhe-elämä. Mentori-
na oleminen vaatii halukkuutta jakaa tietoaan ja ongelmana voi olla se, saadaanko aktorit suostumaan mentoroitaviksi. (Chaudburi ja Ghosh, 2011.)

Talouselämä-lehdehti 11/2017 kertoi milleniaalikonsulteista, jotka neuvoivat suuryrityksiä, kuten Oracle ja HBO. Samassa artikkelissa kirjoitettiin konsulttiyhtiö Accenture:sta, joka oli Suomessa järjestänyt käänteisen mentoroinnin kokeiluja tarkoituksenaan saada manager-tason työntekijät aktiivisemmiksi somessa.

Kauppalehti 12/2017 kertoi aikanaan Slush-tapahtumasta lähteneestä ”Millennial Board”-verkostosta, jota pyörittää helsinkiläinen konsulttitoimisto D11 Helsinki. Yritykset saivat sieltä kahdeksan hengen milleniaaliryhmän konsultoimaan ja auttamaan ongelmissaan. Millennial Boardilla oli 180 milleniaalin verkosto, jotka kaikki olivat haastatteluilla valittu mukaan. Heidän mukaansa johtajat kokivat nuorten elämän erilaiseksi verrattuna omaansa, joten tarkoituksena oli laajentaa seniorin näkökulmaa ja osaamista milleniaalien käyttäytymisestä.

Suomen Uutiset 08/2018 ja The Times julkaisivat artikkelin, missä kerrottiin Birminghamin yliopiston tutkimusjohtaja Jon Rowenin johtamasta tutkimushankkeesta, jossa tummaihoisen naisopiskelija käänteismentoroi vanhempaa valkoista miespuolista professoria. Tämä käänteinen mentorointi oli osa syrjinnän vastaista ohjelmaa, jonka tarkoituksena oli paljastaa tiedostamattomia ennakkoluuloja ja auttaa nuoria ja akateemisia naispuolisia tutkijoita edistymään urallaan.

4 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TARKOITUS JA TEHTÄVÄ

Mentoroinnista on tehty paljon opinnäytetöitä, artikkeleita, kirjoja ja väitöksiä. Vähemmän käytetty ja tunnettu mentorointimalli on käänteismentorointi. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on tuoda tietoisuuteen käsite käänteismentorointi, mutta myös hakea kirjallisuudesta vastaavanlaisia kokemuksia mentoroinnista. Moni on voinut työssään toteuttaa käänteismentorointia, mutta ei ole tiennyt tekevänsä sitä.

Käänteismentorointia on käytetty jo varsin yleisesti liike-elämässä ja teknologiayrityksissä, mutta onko sitä käytetty terveydenhuollossa? Voisiko sitä käyttää uusien työntekijöiden sitouttamisessa ja esimiestehtävien kiinnostuksen lisäämisessä terveydenhuollossa?

Opinnäytetyön tarkoituksena on myös koota käänteismentoinnista tietoa ja etsiä siitä mahdollisia hyötyjä ja haittoja. Tavoitteena on, että esimiestyössä toimivat voisivat hyödyntää tätä tietoa esimerkiksi johtaessaan Y-sukupolvea. Tutkimuskysymyksiksi nousivat:

1. Miten yleistä käänteismentorointi näyttäisi terveydenhuollossa olevan?
2. Millaisia vaikutuksia käänteismentoinnista on tutkittu olevan terveydenhuollossa Y-sukupolvea johdettaessa?

Tarkoituksena on kuitenkin keskittyä pelkästään käänteismentorointiin, koska se on vähemmän tunnettu ja suhteellisen uusi käsite. Tavoitteena on, ettei se ei jää vain yhdeksi osaksi mentoroinnin eri tyyppejä, vaan saa tässä kaiken huomion.

5 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

Työssä menetelmänä käytetään systemoitua kirjallisuuskatsausta, joka on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alalaji. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä on perusteltua, koska katsaus tehdään yksin eikä tutkimuksen tarkoituksena ole analysoida kaikkea aiheesta tutkittua tietoa, vaan luoda kuvaus tietoisuudesta, koskien ilmiötä itseään ja sen käytöstä y-sukupolven johtamisessa.

5.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksessa muodostetaan tutkittuun ja luotettavaan tietoon perustuen kokonaiskuva tutkimusaiheesta tai aihealueesta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskiössä on yksi kysymys, jolla pyritään etsimään, tunnistamaan, löytämään ja käsittelemään kaikki aiheesta olemassa oleva laadukas aineisto aikaisemmin suoritetuista tutkimuksista. Toisin sanoen, systemaattinen kirjallisuuskatsaus kerää yhteen kaiken tiedon tutkimusaiheesta. (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 97.)

Erityisesti terveydenhuollossa hyödynnetään näitä systemaattisia kirjallisuuskatsauksia näyttöön perustuvassa hoidossa, missä toiminta täytyykin perustua tutkittuun ja laadukkaaseen tietoon, tutkimukseen ja käytäntöihin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 123).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee suunnittelusta raportointiin. Tutkimusprosessiin voi kuulua kaksi vaihetta, käsitteellinen ja empiirinen vaihe. Käsitteellisessä vaiheessa valitaan tutkimusaihe, rajataan se, tutustutaan asiayhteyteen ja teoreettiseen taustaan, valitaan tutkimusmenetelmä, laaditaan kirjallisuuskatsaus ja määritellään otoksen määrä ja laatu. Toisena vaiheena on empiirinen vaihe, jossa aineisto kerätään, tallennetaan, analysoidaan, tulkitaan tulokset, tehdään johtopäätökset ja raportoidaan ne. (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 83 – 84.) Mukaan katsaukseen otetaan vain laadukkaat tutkimukset eli alkuperäistutkimukset. Ajallisesti on syytä rajata hakua niin, että tutkimuksen perustana olisi mahdollisimman tuoretta tietoa ja laadukkaita tieteellisiä julkaisuja. (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 92 – 93.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen jokainen osio ja toiminto kirjataan ylös, jotta jokaisella olisi mahdollisuus toistaa katsaus (Johansson 2007, 5).

Tutkimussuunnitelma ohjaa jokaista katsauksen vaihetta ja rajaa tutkimuskysymysten avulla katsauksen riittävästi, jotta tutkimusaiheen kannalta tärkeimmät ja vaikuttavimmat tutkimukset tulevat esille (Axelin ja Pudas-Tähkä 2007, 47). Tutkimussuunnitelmassa asetettujen tutkimuskysymysten jälkeen valitaan kriteerit katsauksen tekoon. Tähän kuuluu hakutermien pohtiminen, hakutermien valinta ja tietokantojen valinta. Alkuperäistutkimuksia haetaan tietokannoista vapailla tekstisanoilla, indeksoiduilla termeillä ja niiden yhdistelmillä. Tutkimuksia haetaan myös sähköisesti eri tietokannoista manuaalisesti lehdistä, teoksista, julkaisusarjoista, abstrakteista tai monografioista. Valintaa

varten laaditaan tarkat sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Tarkoilla valintakriteereillä minimoidaan systemaattiset virheet. Kriteereiden ja tutkimuskysymysten mukaan valitaan alkuperäistutkimukset. Aineiston lopullinen koko selviää tutkimusten valinnan ja niiden laadukkuuden arvioinnin jälkeen, jonka jälkeen tehdään synteesi. (Pölkki, Kanste, Elo, Kääriäinen ja Kyngäs 2012, 337 – 338.) Katsauksen luotettavuuden näkökulmasta hakuprosessi on katsauksen haavoittuvaisin vaihe. Virheet saattavat johtaa vääristyneisiin tuloksiin. Julkaistujen tutkimusten vertaisarviointiprosessi lisää myös katsauksen luotettavuutta. (Axelin ja Pudas-Tähkä 2007, 48.) Kaikissa kirjallisuuskatsauksissa ongelmana on ns. julkaisuharha, joka liittyy aineiston haussa käytettyyn rajaukseen. Aineiston rajaukseen vaikuttavat tutkittava aihe ja tutkimukseen käytettävät resurssit. (Stolt, Axelin ja Suhonen 2016, 26.) Synteesin tuloksena muodostuvat luokat eivät ole systemaattisen kirjallisuuskatsauksen varsinaisen tulos, vaan se selviää vasta, kun luokkien sisällä tarkastellaan, millaisia kuvauksia kyseisessä tutkimuksessa tutkimusaiheesta esitetään (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 124).

5.2 Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Systemoitu kirjallisuuskatsaus on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alalaji. Systemoitu katsaus eroaa systemaattisesta katsauksesta siinä, että systemoidun katsauksen tekee yleensä yksi tutkija. Systemaattisessa katsauksessa tekijöitä on useimmiten kaksi tai useampia. Systemoidussa katsauksessa tietojen haku tehdään mahdollisesti vain yhdestä tietokannasta. Tutkimusaineiston arviointi, analyysi ja synteesi eivät näin ole välttämättä yhtä johdonmukaisia ja tyhjentäviä kuin systemaattisessa katsauksessa, mutta myös systemoitu katsaus pitää sisällään kirjallisuuskatsaukselle vaadittavat vaiheet, joita kutsutaan ”SALSA”:ksi. Nämä vaiheet ovat kirjallisuuden haku, kriittinen arviointi, synteesi ja analyysi. Systemoitu katsaus pyrkii systemaattisuuteen, mutta sen tarkoitus ei välttämättä ole tavoittaa ihan kaikkea tutkimustietoa aiheesta. (Stolt ym. 2016, 8.)

5.3 Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen sisäänottokriteereissä rajattiin mukaan otettavaksi vain englannin tai suomenkieliset tutkimukset rajallisen aikaresurssin takia.

Tieteellisten artikkelien sisäänottokriteerit:

- Julkaistu suomen tai englannin kielellä
- Julkaistu Pohjoismaissa, Euroopassa tai englantilaisella kielialueella Euroopan ulkopuolella (USA, Kanada, Australia ja Uusi-Seelanti)
- Julkaistu vuosina 2013-2019
- Tieteelliset hoitotieteen alalta olevat vertaisarvioidut tutkimusartikkelit tieteellisissä julkaisuissa
- Aihealueena y-sukupolven johtaminen käännteismentoroinnin avulla terveydenhuollossa

Tieteellisten artikkelien poissulkukriteerit:

- Julkaistu muilla kuin suomen tai englannin kielellä
- Julkaistu Euroopan ulkopuolella muualla kuin USA:ssa, Kanadassa, Australiassa tai Uudessa Seelannissa
- Julkaistu ennen vuotta 2013
- Ei-tieteelliset artikkelit ei-tieteellisissä julkaisuissa
- Käsittelevät pääasiassa mentorointia, käänteismentorointia tai y-skupolven johtamista muilla aloilla

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) on kuvattu tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

SISÄÄNOTTOKRITEERIT		POISSULKUKRITEERIT	
	Julkaistu v. 2013-2019	Julkaistu ennen v. 2013	
	Kieli: englanti tai suomi	Artikkelia ei ole saatavilla englannin tai suomen kielellä	
	Tutkimus, joka sisältää tiivistelmän	Tutkimus, josta ei ole saatavissa tiivistelmää	
	Tieteelliset tutkimusartikkelit, jotka ovat vertaisarvioituja	Ammattilehdet, asiantuntijalausunnot, harmaa kirjallisuus/hankeraportit	
	Tutkimukset, jotka käsittelevät mentoroinnin ja käänteismentoroinnin käyttöä terveydenhuollossa y-sukupolvea johdettaessa ja vastaavat ainakin yhteen tutkimuskysymykseen.	Tutkimukset, jotka koskevat muita kuin y-sukupolvea ja muita aloja kuin terveydenhuoltoa	

Kuvio1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

5.4 Tietokannat, hakutermit ja aineiston keruu

Tietokannoista valittiin kaksi Cinahl:n ja PubMed:n, jotka sisältävät terveydenhuoltoon ja lääketieteeseen käsittelevää materiaalia. Cinahl on kansainvälinen hoito- ja terveystieteiden artikkeli- ja viitetietokanta ja PubMed kansainvälinen lääketieteellinen artikkelitietokanta.

Savonian informaattikon Tanja Savolaisen kanssa tehtyjen koehakujen perusteella käänteismentorointi eli "reverse mentoring" näytti olevan näissä varsin tuntematon käsite, joten hakusanoiksi muodostuivat seuraavat:

mentors, mentoring, mentorship

generation y, millennial

new graduate nurses, new graduated nurse, graduate nurse, graduate nurses

Aluksi haettiin hakusanalla "reverse mentoring" ja nurse eri variaatioilla, mutta niitä ei löytynyt. Vaapaalla haulla käänteismentorointiin liittyviä tutkimuksia oli, muttei terveydenhuoltoon liittyviä tai ne olivat viime vuosikymmeneltä. Tiedonhaussa oli mahdollisuus, ettei käsitteellä "reverse mentoring" saavuteta niitä tutkimuksia, missä sitä selvästikin oli voitu käyttää, mutta jota ei ollut nimetty käänteismentoroinniksi. Sen vuoksi valittiin yleisesti mentorointi hakusanaksi. Pelkkä tiivistelmä ei näin riittänyt tulkitsemaan tutkimusta, vaan saatavilla piti olla koko teksti. Käänteismentorointi on sen verran uusi käsite, että mukaan haluttiin vain korkeintaan 6 vuotta vanhat tutkimukset.

PubMed:stä haulla saatiin tulokseksi 5 tutkimusta, mutta kaikki niistä hylättiin jo tiivistelmän perusteella. CINAHL:sta hakusanoilla saatiin ensin 137 osumaa, joista koko teksti oli saatavilla 33 tutkimuksessa. Näiden englanninkielisten tutkimusten läpikäyminen yksin oli todella hidasta, mutta lopulta tarkasteluun jäi näistä vain neljä (4) tutkimusta.

5.5 Aineiston laadun arviointi

Mukaan otettiin suomen- tai englanninkieliset, vertaisarvioidut ja satunnaistetut kontrolloidut tutkimukset, jotka oli julkaistu 1/2013 ja 3/2019 välisenä aikana.

Aluksi perehdyttiin tutkimuksiin ja jaoteltiin ne laadullisiin ja määrällisiin. Kaikki neljä (4) olivat laadullisia tutkimuksia, joista kaksi oli kyselytutkimuksia.

Seuraavaksi oli kriittisen arvioinnin vuoro. Valitut tutkimukset luettiin useampaan kertaan läpi. Tärkeätä oli peilata tutkimuksen antia oman työn tutkimuskysymyksiin. Jokaista tutkimusta arvioitiin erikseen. Tutkimuksien arviointi tehtiin tarkistuslistan avulla. (Kuvio 2). Arvioinnissa käytettiin Joanna Briggsin Instituutin arviointikriteeristöä, joka on esitetty liitteessä 1 (Liite 1).

Tutkimus	Tutkimuksen tyyppi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JB1
Clark, K 2017	Laadullinen, kyselytutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	?	K	9/10
Moore, J ym. 2016	Laadullinen, asiantuntija-artikkeli	K	K	E	K	K	K	K	?	?	K	7/10
Wilcox, J 2016	Laadullinen, asiantuntija-artikkeli	K	K	K	K	K	K	K	E	E	K	8/10
Tracey, J ym. 2015	Laadullinen, kyselytutkimus	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10

Kuvio 2. Laadunarviointitaulukko

5.6 Katsaukseen valikoitunut aineisto

Katsaukseen valikoitui lopuksi neljä (4) tutkimusta Cinahl tietokannasta.

1. Clark, Kevin R. (USA)
"Managing Multiple Generations in the Workplace."
2. Moore, Jill M.; Everly, Marcee; Bauer, Renee (USA)
"Multigenerational Challenges: Teambuilding for Positive Clinical Workforce Outcomes."
3. Wilcox, Jeana (USA)
"Millennial staff at Camp: Mentoring for Success."
4. Tracey, Julie M.; McGowan, Iain W. (Britannia)
"Preceptors' views on their role in supporting newly qualified nurses."

5.7 Aineiston analyysi

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen analyysivaiheessa järjestetään tuloksia, luokitellaan, etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tehdään niistä yhteenvetoa. Lopuksi tulkitaan tulokset, kirjoitetaan ne niin, että ne muodostavat synteesin. (Whittemore ja Knafl, 2005.) Analyysitaulukko on esitetty alla. (Kuvio 3).

Alkuperäiset ilmaukset	Tiivistetyt ilmaukset	Yläluokka
Ymmärtämällä sukupolvien välisiä eroja, johtajat ja organisaatiot voivat paremmin edistää työympäristöä, joka kattaa monimuotoisuuden ja edistää tuottavuutta	edistää tuottavuutta	tuottavuus
sukupolvien välisten erojen ja kunkin ikäryhmän yhteisten ominaisuuksien ymmärtäminen voi johtaa tehokkaaseen mentorointiin	tehostaa mentorointia	oppiminen
Terveystenhuollon johtajat, jotka ovat ymmärtäneet sukupolvien välisiä eroja ja vahvuuksia, voivat parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä ja helpottaa rakentavia työsuhteita moraalin ja tuottavuuden lisäämiseksi	parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä, moraalia ja tuottavuutta	työhyvinvointi tuottavuus
lopulta osallisuus antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden tunnistaa ja arvostaa sitä, mitä heillä ja muilla on tarjottavanaan, arvostamalla ja ottamalla mukaan jokainen tiimin jäsen	lisää omaa ja muiden arvostusta	työhyvinvointi
on tärkeää, että jokaisen sukupolven arvot otetaan huomioon, jotta voi auttaa heitä näkemään, miten organisaation työskentely vastaa heidän tarpeitaan ja toiveitaan	auttaa näkemään organisaation kyvyn vastata omiin tarpeisiin ja toiveisiin	työhyvinvointi
tarjoa elinikäisen oppimisen ilmapiiri ... tutustu siihen, mitä voit oppia milleniaaleilta	elinikäinen oppiminen	oppiminen

Kuvio 3. Analyysitaulukko

6 TULOKSET

Heti alussa hakuprosessin aikana varmistui, että ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaus oli selvä; käänteismentorointia terveydenhuollossa oli tutkittu todella vähän. Mentorointia oli tutkittu jonkin verran. Tiedossa oli, että mentoroinnissa aina kumpikin osapuoli oppii jotakin, mutta se, että tietoisesti olisi luotu mentorointiohjelma ja jaettu roolit, jossa nuorempi on mentorina, ei ainakaan uusimmista tutkimuksista löytynyt. Valituista tutkimuksista saattoi kuitenkin tulkita tekstistä sen, mitä vanhempi ikäryhmä oli oppinut tai voisi oppia milleniaaleilta ja missä tilanteissa siitä voisi olla hyötyä. Tulokset olivat kuitenkin enemmänkin rivien välissä ja tulkinnanvaraisia. Käänteismentoroinnin kaltaisen toiminnan vaikutusta näissä tilanteissa oli mahdotonta mennä todentamaan.

Kevin Clark (2017) käsitteli tutkimuksessaan johtamista työyhteisössä, johon saattaa kuulua neljä eri ikäryhmää ja minkälaisia haasteita se tuo johtamiseen, mutta myös sen tuomia hyötyjä työyhteisölle ja organisaatiolle. Tutkimuksessa kuvattiin ikäryhmien eroavaisuuksia ja niiden aiheuttamia konfliktitilanteita, mielipide-eroja ja stereotyyppistä ajattelua työyhteisössä. Tutkimustuloksena oli, että ymmärtämällä paremmin eri sukupolvien välisiä eroja, heidän toiveitaan, arvojaan ja ideoitaan, johtajat ja organisaatiot voivat parantaa työhyvinvointia ja lisätä tuottavuutta.

Jill Moore, Marcee Everly, ja Renee Bauer (2016) kuvasi eri ikäryhmien välisen kommunikaation ja ymmärryksen parantamista erilaisilla ryhmätehtävillä. Ryhmässä tehtävään osallistuminen antoi tiimin jäsenille mahdollisuuden tunnistaa ja arvostaa sitä, mitä heillä itsellään on ja mitä muilla on tarjottavana, joka taas lisäsi tiimin jäsenten keskinäistä arvostusta.

Jeana Wilcox (2016) toi esiin, miten tärkeää on luoda työyhteisöön elinikäisen oppimisen kulttuuri ja havaita ne asiat mitä voisimme oppia millenialleilta. Vain tunnistamalla eri ikäryhmien toiveita, tarpeita ja arvoja, pystytään luomaan organisaatio, joka vastaa näihin tarpeisiin.

Julie Tracey ja Iain McGowan (2015) käsitteli asiaa kyselytutkimuksella esimiehille. Kävi ilmi, että esimiehenä ja vasta-valmistuneiden hoitajien mentorina toimiminen oli haastavaa. Esimiehet kokivat, etteivät he saaneet tukea siihen, miten pitäisi toimia ja omien tietojen päivittämisestä oli kulunut liian kauan aikaa. Esimiehet olisivat halunneet oppia, miten tukea milleniaaleja. Tutkimuksessa raportoitiin milleniaaleilla olevan tarvetta esimiehen tukeen enemmän, kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Esimiehet kokivat kuitenkin, etteivät he olleet saaneet koulutusta tai ohjeita siihen.

Ensimmäiseksi yläluokaksi muodostui *tuottavuus*. Ymmärtämällä eri ikäryhmien välisiä eroja päästiin parempaan tuottavuuteen organisaatiossa. Toisena yläluokkana oli *oppiminen*. Molemmiin puolinen oppiminen koettiin tärkeäksi työyhteisössä, mutta myös elinikäisen oppimisen kulttuurin muodostaminen työyhteisössä. *Työhyvinvointi* nousi kolmanneksi yläluokaksi. Hyvin yleisesti kävi ilmi, että tunnistamalla sukupolvien väliset eroavaisuudet, pystyttiin paremmin luomaan työyhteisö ja organisaatio, missä kaikki kokivat itsensä tarpeelliseksi, arvostetuksi ja kuulluksi. Tämä taas lisäsi työtyytyväisyyttä. Keskeiset löydökset kuvataan kuviossa 4 (Kuvio 4).

Minkälaisia vaikutuksia käänteismentoroinnilla mahdollisesti olisi esimiehelle, työyhteisölle ja organisaatiolle	<ul style="list-style-type: none"> • tuottavuus • oppiminen • työhyvointi
--	--

Kuvio 4. Tulosten keskeiset termit

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tuloksia kriittisesti tarkasteltaessa on syytä pohtia työn eettisyyttä ja luotettavuutta ja tehdä johtopäätöksiä sekä tuloksista että koko prosessista.

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvä tieteellinen käytäntö määritellään tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamissa ohjeissa ja Suomen Akatemian antamissa tutkimuseettisissä ohjeissa. (www.tenk.fi ja www.aka.fi). Ohjeissa kehoitetaan olemaan rehellinen, tarkka ja huolellinen niin tutkimustulosten käsittelyssä kuin niiden esittämisessä ja arvioinnissakin. Tulosten julkaisemisessa tulee olla avoin, arvostaa muiden tutkijoiden työtä ja tuloksia sekä noudattaa eettisesti kestäviä periaatteita tiedonhankinnassa ja tutkimus-, raportointi- ja arviointimenetelmissä.

Tässä työssä tutkimuskohteen valinnassa on pyritty eettisesti ihmisarvoa ja tasa-arvoa edistävään toimintaan. Erilaiset ja eri-ikäiset työntekijät eri vähemmistöistä ja kulttuureista ovat työelämän rikkaus, mutta myös haaste. Työn tausta perustuu huoleen siitä, miten voisimme parhaiten ymmärtää toisiamme ja toimia erilaisuudesta huolimatta yhteisen hyvän puolesta yhteiskunnan rakentajana toisiamme kunnioittaen.

Opinnäytetyöhön on kelpuutettu vain tieteellisesti luotettavia ja tuoreita alkuperäistutkimuksia. Tämän tutkimuksen tekijän kokemattomuus ja rajallinen aika sekä voimakas intuitio oman työn oikeellisuudesta ovat kuitenkin ne isoimmat epävarmuustekijät tässä työssä. Myös kirjallisuuskatsauksen tekeminen yksinään ei lisää työn luotettavuutta. Toisen tekijän tuki ja erilainen näkökulma asioihin helpottaisi työn tekemistä ja lisäisi myös työn luotettavuutta. Aika ja resurssit määrittivät paljonkin työn tekemisen prosessia esimerkiksi tietokantojen vähäisyyden kannalta. Tässä työssä myös osuimen vähäisyys ei anna välttämättä kovin luotettavaa tietoa aiheesta.

Työn suunnittelu vaiheessa SWOT-analyysissä (Liite 2) merkittiin uhiksi yksin tekeminen, aikataulun tiukkuus ja aiheen vähäinen tunnettuus terveydenhuollossa. Nämä kaikki toteutuivat jossain määrin. Julkaisu vuosien aikaväli olisi ehkä voinut olla isompi, jolloin osumia olisi saattanut tulla enemmän. Systemoitu kirjallisuuskatsaus taas oli tekijälle täysin uusi tutkimusmenetelmä ja sen haltuun ottaminen vei hyvin paljon aikaa.

Kaikki tutkimukset (33 kpl) piti lukea kokoteksteinä englanninkielisinä, joka sekin oli haasteellista ja aikaa vievää. Kuitenkin, mitä pidemmällä lukuprosessi eteni, sitä nopeammin se alkoi sujua. Kun aihekohtainen sanasto tuli tutuksi, lukeminen nopeutui.

Oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta opinnäytetyön tekeminen antoi paljon ajateltavaa tulevaisuuden johtamisesta ja siitä mihin asioihin on syytä varautua tulevaisuudessa. Käänteismentoroinnista löytyi paljon tietoa ja tämän jälkeen tekijä aikoo kokeilla sitä myös omassa työssään.

7.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkimustuloksia ei käänteismentoroinnista terveydenhuollossa tullut laisinkaan. Tämän vuoksi hakusanoiksi muotoituikin jo alussa mentorointi. Mentorointia käsitteleviä tutkimuksia luettiin kokoteksteinä, jotta niistä löytyisi vihjeitä käänteismentoroinnin käytöstä. Periaatteessa käänteismentoroinnin kaltaista toimintaa niissä ei oltu tietoisesti käytetty.

Tutkimuksissa kävi selväksi esimiehen rooli työyhteisön ilmapiirin, yhteistyön ja tuottavuuden parantamisessa. Tarvittiin ymmärrystä eri sukupolvien välille, jotta työhyvinvointi, keskinäinen arvostus ja nuorten sitouttaminen sujuisi paremmin.

Kautta linjan niissä mentorointia koskeissa tutkimuksissa, jotka valittiin, oli todettavissa molemmin puolisen oppimisen ja ymmärtämisen tärkeys. Vaikka tutkimukset eivät varsinaisesti koskeneetkaan käänteismentorointia toimintamallina tai prosessina, oli tutkimuksissa selkeästi huomattavissa sellaisia haasteita, joissa käänteistä mentorointia olisi ehkä tarvittu ja josta olisi voinut olla apua.

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet

Varsinkin nuorempi sukupolvi tarvitsee paljon tukea ja palautetta työstään. Heillä on erilaiset käsitykset työstä kuin vanhemmilla sukupolvilla. Parhaiten esimies oppii tuntemaan työntekijät, jos hän kuuntelee ja osallistaa nuoria. Tällainen väline voisi olla käänteismentorointi.

Työntekijöiden lisäksi myös esimies tarvitsee tukea, palautetta ja kannustusta, pystyäkseen antamaan sitä myös takaisin. Esimiehen omien tietojen päivittäminen pitäisi olla esimiestyössä jatkuva prosessi. (Tracey ja McGowan 2015.) Myös tässä käänteismentorointi voisi olla oiva väline.

Nykyjohtaminen on jatkuvassa murroksessa. Yksi tulevaisuuden tärkeimmistä kilpailuvalteista on henkilökunta. Koska se taas koostuu useammasta sukupolvesta, tarvitaan esimiehiltä menestyksensä johtamiseen psykososiaalisia taitoja ja tietoa erilaisten ikäryhmien toiveista ja tarpeista. Uusia toiminta- ja johtamismalleja tarvitaan työvoiman vähentyessä ja nuortuessa. Niin terveydenhuollossa kuin muissakin organisaatioissa on tulevaisuudessa osattava osallistaa ja sitouttaa nuorta työvoimaa. Tärkeää on molemmin puolinen arvostus ja avoin mieli uusille ideoille. (Clark 2017.)

Esimiesten täytyy osata luoda työyhteisöön jatkuvan oppimisen ja luottamuksen ilmapiiri, missä jokaisen mielipidettä ja arvoja kunnioitetaan (Wilcox 2016).

Erilaisia malleja ja tapoja johtaa ja toimia organisaatioissa on toki monia. On esim. ikäjohtaminen, muutosjohtaminen, jaettu johtaminen, vertaismentorointi tai ryhmämentorointi. Nämä kuitenkin kaikki tähtäävät toisen ihmisen parempaan ymmärtämiseen ja siihen mitä minä voin oppia tuolta toiselta ja mitä minä voin antaa tuolle toiselle.

Käänteismentorointi on sosiaalliseen vaihdantaan perustuvaa toimintaa, joka auttaa meitä ymmärtämään paremmin toistemme ajatusmaailmaa, toiveita ja tarpeita sekä ajatuksiamme työstä ja työelämästä. Tulevaisuudessa työskentelemme yhteisöissä, missä eri-ikäisten lisäksi työskentelee myös eri kulttuureista tulevia henkilöitä. Voisiko käänteismentoroinnista olla apua myös sellaisessa työyhteisössä?

Jatkotutkimusta käänteismentoroinnista todellakin tarvitaan, ei pelkästään siksi, ettei sitä ole juuri-kaan tehty terveydenhuollossa, vaan myös sen tunnettuuden lisäämiseksi.

Lopuksi Jeana Wilcox:n sanoin:

"However, to truly hear, one must truly listen."

- AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy
- AHONEN, Guy, HUSSI, Tomi ja PIRINEN, Helka 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010.[Viitattu 2018-08-02.] Saatavissa: <https://tem.fi/tyopoliittiset-aikakauskirjat>
- ALASOINI, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ: kymmenen väitettä työelämästä. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino. [Viitattu 2018-09-11.] Saatavissa: <https://www.eva.fi/julkaisut/eva-raportti-mainettaan-parempi-tyo/2924/>
- BARNARD, C.I. 1968. The Functions of the Executive. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- CHAUDHURI, Sanghamitra ja GHOSH Rajashi 2012. Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. [Viitattu 20.10.2018] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/239772131_Reverse_Mentoring_A_Social_Exchange_Tool_for_Keeping_the_Boomers_Engaged_and_Millennials_Committed
- CLARK, Kevin R 2017. Managing multiple generations in the workplace. Radiologic Technology, 88(4), 379-398
- GURSOY, Dogan, MAIER, Thomas A. ja CHI, Christina G. 2008. Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. International Journal of Hospitality Management, 27(3),448-458.
- ERKKO, Anni 2017. Näin johdat milleniaaleja. [Viitattu 2018-05-20.] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-johdat-milleniaaleja/da24ad91-7b6e-3cd0-871c-0ad0eb055e91>
- ESKOLA, Hanna 2018. Nuorten aikuisten yhteisö haastaa johtajia - "Tehtävänä on toimia katalyyttina ajattelulle" [Viitattu 2018-10-10.] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nuorten-aikuisten-yhteiso-haastaa-johtajia-tehtavana-on-toimia-katalyyttina-ajattelulle/ff7dff12-84e3-3808-ac26-0c1ff359b09e>
- ERÄMETSÄ, Timo 2009. Teoriasta todeksi, esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum
- HIETAHARJU, Anssi, KENNI, Mikko ja SALENIUS, Maria 2013. Uusi sukupolvi päättäjänä, johtajana ja asiantuntijana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- JOHANSSON, Elise 2007. Kirjallisuuskatsaukset – huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa (toim.): Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A51. Turku: DigipainoTurun yliopisto. 3-9
- JUUTI, Pauli 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint Oy.
- JÄRVENSIVU, Anu 2010. Tapaus työelämä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- MURPHY, Wendy Marcinkus 2012. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. Human resource management. Vol. 51:4, s. 549-574.
- KANKKUNEN, Päivi ja VEHVILÄINEN-JULKUNEN, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanna Pro Oy
- KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy

KULTALAHTI, Susanna ja VIITALA, Riitta 2014. Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa Viitala, Riitta & Järnlström, Maria (toim.). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto. s.114

KUPIAS, Päivi ja SALO, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

MATTILA, Kati-Pupita 2007. Arvostava kohtaaminen, arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Juva: MsBookwell Oy.

MOILANEN, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

MOORE, Jill M, EVERLY, Marcee, BAUER, Renee 2016. Multigenerational challenges: Team-Building for positive clinical workforce outcomes. Online Journal of Issues in Nursing 21(2), 1-1

NUUTINEN, Sanna, HEIKKILÄ-TAMMI, Kirsi, MANKA, Marja-Liisa ja BORDI, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinoina. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa eri organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [Viitattu 2019-05-01] Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

PIHA, Kirsi ja POUSSA, Liisa 2012. Dialogi: Paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

PUDAS-TÄHKÄ, Sanna-Mari ja AXELIN, Anna 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaaminen, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Toim. Johansson, K., Axelin, A., Stolt, A. & Ääri, R-L. Turun Yliopisto, hoitotieteen ja laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A51. Turku: Turun Yliopisto.

PÖLKKI, Tarja, KANSTE, Outi, ELO, Satu, KÄÄRIÄINEN, Maria ja KYNGÄS, Helvi (2012) Järjestelmällisten kirjallisuuskatsausten metodologinen laatu: katsaus kansainvälisiin ja kansallisiin hoitotieteen julkaisuihin vuodelta 2009-2010. Helsinki: Sairaanhoidtajien koulutussäätiö. [Viitattu 2019-02-02.] Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0786-5686/24/4/jarjeste.pdf>

RISSANEN, Sari ja LAMMINTAKANEN, Johanna 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro.

RISTIKANGAS, Vesa, CLUTTERBUCK, David, MANNER, Jarmo ja HEISKANEN, Mia 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

SIPPOLA, Aulikki 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikauskirja 1. 29-39.

SUOMEN AKATEMIA 2018. [Viitattu 2019-03-30] Saatavissa: <https://www.aka.fi/fi/arviointi-ja-paatokset>

STOLT, Minna, AXELIN, Anna ja SUHONEN, Riitta (toim.) 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.): Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Turun Yliopisto. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Juvenes Print. 7-22.

TRACEY, Julie M ja MCGOWAN, Iain W 2015. Preceptors' views on their role in supporting newly qualified nurses. British Journal of Nursing 24(20), 998-1001

TUTKIMUSTIETEELLINEN NEUVOTTELUKUNTA (TEKN) 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [Viitattu 2019-03-30.] Saatavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

TYÖTERVEYSLAITOS 2011. Best practices in Age management- evaluation of organisational cases.

URPELAINEN, Anna-Kaisa 2017. Milleniaalimenteri pelastaa somessa tumpeloivan varttuneen pomon – tuntipalkkio enimmillään 20 000 dollaria. [Viitattu 2018-09-10.] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/.../7c74b8dd-e26e-3117-b606-ca27ec01ae67>

VESTERINEN, Pirkko-Liisa ja SUUTARINEN, Marjaana (toim.) 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO.

VILJAKAINEN, Pekka ja MUELLER-EBERSTEIN, Mark 2011. No Fear, johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro.

WOOLCOCK, Nicola (education correspondent) 2018. Lessons in hidden bias for old, white professors. [Viitattu 2018-09-10] Saatavissa: <https://www.thetimes.co.uk/article/young-black-female-scientists-will-educate-older-male-professors-j5dc2h3m6>

ÅHMAN, Helena 2003. Johda mieltäsi ja menesty - miten yksilö voi menestyä ja jaksaa muuttuvina aikoina? Työn Tuuli 2/2003, 64.

LIITTEET

Liite 1.

Arviointikriteeri K, E, ?, n/a	
1. Onko kuvattu filosofinen näkökulma ja tutkimusmetodologia yhtenevät?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Onko tutkimusmetodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet yhtenevät?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston keruumenetelmät yhtenevät?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston esittäminen ja analyysi yhtenevät?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Onko tutkimusmetodologia ja tulosten tulkinta yhtenevät?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuurinen tai teoreettinen asemointi ilmaistu?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja päinvastoin kuvattu?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Ovatko osallistujat ja heidän äänensä asiaankuuluvasti kuvattu?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita ja onko tarvittava eettisen toimikunnan hyväksyntä hankittu?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Kokonaisarviointi: Hyväksy <input type="checkbox"/> Hylkää <input type="checkbox"/>	
Lisä-tietoja tarvitaan <input type="checkbox"/>	

Liite 2. SWOT-analyysi omasta tilanteesta opinnäytetyön suunnittelun aikaan 4/2019

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - henkilökohtaisesti tärkeä ja mielenkiintoinen työ - aihe ja tutkimuskysymykset ajankohtaisia ja kumpuavat omasta kokemuksesta 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -systemoitu kirjallisuuskatsaus on minulle uusi asia -en ole koskaan työssäni käyttänyt käänteismentorointia -tiedonhaku tietokannoista englanniksi
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -löytää uutta tietoa ja työkaluja johtamiseen -tuoda yleiseen tietoisuuteen käsite käänteismentorointi 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -teen työni yksin -tiukka aikataulu -aihetta ei ole tutkittu tai on tutkittu hyvin vähän