



Hanna Vimpari

# Johtamisen haasteet yritysfuusi- ossa

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

19.04.2024

# Tiivistelmä

Tekijä(t):	Hanna Vimpari
Otsikko:	Johtamisen haasteet yritysfuusiossa – kuvaileva kirjallisuuskatsaus
Sivumäärä:	29 sivua + 2 liitettä
Aika:	19.04.2024
Tutkinto:	Sairaanhoidtaja YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaaja(t):	Yliopettaja Kaija Matinheikki

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata aiemman tutkimustiedon pohjalta ne keskeiset haasteet, joita sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt kohtaavat yrityksen fuusioituessa. Taavoitteena oli selvittää, miten kirjallisuudessa on kuvattu yritysfuusioprosessia johtamisen näkökulmasta ja millaisia haasteita yritysfuusio, ja fuusion aiheuttama muutosjohtaminen asettavat esihenkilöille.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena mukaillen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheita, joita ovat tutkimuskysymyksen muodostaminen, aineiston valitseminen, kuvailun rakentaminen ja tuotetun tuloksen tarkasteleminen. Aineisto kerättiin teemällä tietokantahaku PubMed, Medic, Cinahl, EbscoHost ja Emerald Insight -tietokantoihin. Valittujen julkaisujen tuli täyttää etukäteen määritellyt sisäänottokriteerit sekä olla vuosina 1999–2023 julkaistuja ja suomen- tai englanninkielisiä. Lopulliseen katsaukseen valikoitui kymmenen (n =10) julkaisua.

Tutkimukseen valittu aineisto kuvaa yritysfuusioprosessia ainutlaatuisena strategisesti suunniteltuna, perusteellisen yksityiskohtaisena prosessina, joka on välttämätön, jotta yrityksen elinvoimaisuus muuttuvassa markkinataloudessa pystytään säilyttämään. Markkinataloudellisen näkökulman lisäksi esille nousee inhimillisiä, organisaation henkilöstöä koskettavia piirteitä, joihin ei ennakoimisesta huolimatta pystytä välttämättä valmistautumaan.

Fuusioprosessin mukanaan tuoma muutosjohtajuus vaatii johtajalta mm. rohkeutta, määrätietoisuutta, vastuuta ja kykyä asettua työntekijöiden asemaan. Johtajan täytyy kyetä olemaan yhtä aikaa jämäkkä sekä ymmärtää, ettei päätöksenteko voi miellyttää kaikkia. Hänen tulee säilyttää näkyvyytensä ja antaa työntekijöiden ilmaista huolensa, ja kyetä määrittelemään selkeästi fuusion perusteet. Lisäksi vuorovaikutus ja muutosviestintä ovat merkittävä osa muutosjohtamista.

Avainsanat: johtamisen haasteet, yritysfuusio, organisaation muutos

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s): Hanna Vimpari  
Title: Management challenges in business mergers – a descriptive literature review  
Number of Pages: 29 pages + 2 appendices  
Date: 19 April 2024

Degree: Master of Health Care (Nursing)  
Degree Programme: Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services  
Instructor(s): Kaija Matinheikki, Principal Lecturer

---

The purpose of the study was to describe, based on previous research data, the key challenges faced by social and health care supervisors when a company merges. The goal was to find out how the company merger process has been described in the literature from a management point of view, and what kind of challenges a company merger, and the change management caused by a merger, pose to managers.

The research was carried out as a literature review, adapting the stages of a descriptive literature review, which are forming the research question, choosing the material, building the description, and examining the produced result. The material was collected by performing a database search in PubMed, Medic, Cinahl, EbscoHost and Emerald Insight databases. Selected publications had to meet the pre-defined admission criteria and be published between 1999 and 2023 and in Finnish or English. Ten (n =10) publications were selected for the final review.

The material selected for the study describes the business merger process as a unique, strategically planned, thoroughly detailed process that is necessary to be able to maintain the company's vitality in a changing market economy. In addition to the market economic point of view, human aspects that touch the spirit of the organization come to the fore, which, despite anticipation, cannot necessarily be prepared for.

The transformational leadership brought about by the merger process requires the manager to e.g. courage, determination, responsibility, and the ability to put yourself in the position of employees. A leader must be able to be tough at the same time and understand that decision-making cannot please everyone. He must maintain visibility and allow employees to voice their concerns and be able to clearly define the rationale for the merger. In addition, interaction and change communication are a significant part of change management.

Keywords: management challenges, merger, organizational change

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Sisällys

1	Johdanto	5
2	Johtaminen fuusioituvassa yrityksessä – keskeiset käsitteet	7
2.1	Yritysfuusio	7
2.2	Muutosjohtaminen	8
2.3	Organisaatiokulttuuri	10
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	10
4	Tutkimuksen toteuttaminen	11
4.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	11
4.2	Aineiston hakuprosessi, tutkimusten valinta ja laadunarviointi	12
4.3	Aineiston kuvaus	15
4.4	Aineiston analyysi	18
4.4.1	Muutokset yrityksen henkilöstö- ja liiketoimintaprosesseissa	19
4.4.2	Johtamistoimintojen kuvaus	19
5	Tulokset	21
5.1	Aineistosta tunnistettu yritysfuusioprosessin kuvaus johtamisen näkökulmasta	21
5.1.1	Muutokset yrityksen liiketoiminnassa	22
5.1.2	Muutoksen vaikutus henkilöstöön	22
5.2	Aineistosta tunnistetut yritysfuusion ja muutosjohtamisen asettamat haasteet ja myönnytykset esihenkilölle	23
5.2.1	Johtajana yritysfuusiossa	23
5.2.2	Keskeiset johtamistyylit	24
5.2.3	Vuorovaikutus ja johtamisviestintä	24
5.2.4	Uusi organisaatiokulttuuri	25
5.2.5	Esihenkilötyön haasteet ja osaaminen	26
6	Johtopäätökset sekä tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	27
6.1	Johtopäätökset	27
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	28
7	Pohdinta	30
	LIITE 1 Prisma-kaavio julkaisujen hakuprosessista	
	LIITE 2 Taulukko analyysiin valituista tutkimuksista	

# 1 Johdanto

Yritykset toimivat jatkuvassa ajan virrassa ja konfliktin sekä tasapainon dialektiikassa. Kreikkalaisista filosofi Herakleitos, n. 500 ekr, on todennut, että vaikka yksittäiset asiat ovat alttiita rappiolle ja muutokselle, on maailma sinänsä ikuinen. Herakleitos piti jatkuvaa muutosta kaikkia asioita hallitsevana peruslakina, johon perustuu myös hänen mietelmänsä: ”Et voi astua kahdesti samaan virtaan.”

Yritysten toimintaympäristö muuttuu lakkaamatta. Johtajiston on kanavoitava jatkuva muutos koko organisaatiota hyödyttäväksi positiiviseksi voimaksi, jolloin puhutaan muutosjohtamisesta tai muutoksen johtamisesta. Kaikkien johtajien ikaikainen haave on hallita muutosta totaalisesti. Voiko muutosta edes hallita ja voiko hallitsematon muutos olla sittenkin organisaation ja työyhteisön kannalta hedelmällisempi kuin viimeistä piirtoa myöten hallittu? (Takala 2001).

Vuonna 2023 yrityskauppoja tehtiin Suomessa 2754 kappaletta, joista suurin osa tapahtui Advanced Manufacturing & Mobility ja Technology, Media & Telecommunications -toimialoilla. Yrityskauppojen lukumäärä laski n. 30 % vuodesta 2022. Kauppojen vähenemiseen vaikuttivat mm. pankkien tiukemmat luotonantokriteerit, korkeammat korot sekä yritysten keskittyminen nykyisen liiketoimintansa kannattavuuden säilyttämiseen ja parantamiseen. (EY)

Yksityisten sosiaali- ja terveystalveluiden osuus koko sote palvelualasta on n. 22 %. Yksityisiin palveluntuottajiin lukeutuvat yritykset, järjestöt ja säätiöt ja ne tuottavat palveluita sekä yksityisellä että julkisella rahoituksella. Yksityiset sosiaali- ja terveystalveluiden tarjoajat täydentävät julkisia palveluita. Sote uudistuksen sekä väestön ikääntymisen myötä yksityisten sosiaali- ja terveystalveluiden tarve kasvaa ja sillä on myös tärkeä rooli alueiden elinvoimaisuuden säilyttämisen kannalta. (STM)

Konsulttiyhtiö A.T. Kearneyn selvitysten mukaan lähes 70 % pohjoismaisista yritys-fuusioista epäonnistuu johtuen markkina-arvon laskusta ja yrityksen tuloksen sulamisesta fuusion yhteydessä. Fuusion onnistumisen keskeinen tekijä on aiempi kokemus vastaavanlaisista tilanteista, kun taas pahimpia syitä epäonnistumiseen ovat yrityksen kykenemättömyys sitouttaa henkilökuntaa, keskijohdon jarrutus, kulttuurimuurit työyhteisössä sekä kokemattomuus muutostilanteista. (Ali-Yrkkö 2020).

Yritysfuusion myötä koko työyhteisö kokee muutoksen, mutta se vaikuttaa olevan myös varsin kuluttava projekti esihenkilöstölle. Mutta mitkä ovat yritysfuusion aiheuttaman muutosjohtamisen mahdolliset kompastuskivet? Tämän tutkimuksen alkuperäinen ajatus oli olla erään juuri fuusioituneen sosiaali- ja terveysalan yrityksen esihenkilöstön haastattelututkimus. Suunnitelmani oli kerätä kokemuksia siitä, millaisena esihenkilöt kokivat yritysfuusion ja millaista johtamisosaamista esihenkilöiltä prosessissa vaadittiin. Valitettavasti haastatteluun suostuneiden esihenkilöiden määrä oli liian vähäinen, jotta tutkimus olisi voitu toteuttaa tässä muodossa. Näin ollen tutkimukseni muoto muuttui kirjallisuuskatsaukseksi. Pyrin siis aiheesta jo tehtyjen tutkimusten valossa nostamaan esille ne keskeiset haasteet, joita sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt kohtaavat yrityksen fuusioituessa.

## 2 Johtaminen fuusioituvassa yrityksessä – keskeiset käsitteet

### 2.1 Yritysfuusio

Yritysfuusiossa kahden tai useamman yrityksen liiketoiminta sulautetaan yhteen. Arki kielen kokoavaksi käsitteeksi on muodostunut sana fuusio, jota käytetään laajassa merkityksessä niin, että se kattaa yritysoikeudellisen sulautumisen ja yrityskauppaan liittyvän tavanomaisen yritysten yhdistämisen, vaikka sulautuminen olisi vain taustajärjestely. Fuusiot ovat monimutkaisia ilmiöitä ja suosituimpia yritysjärjestelykeinoja, joiden avulla voidaan parantaa organisaatioiden tehokkuutta ja kilpailukykyä. Vaikka yritysfuusioihin sisältyy myös runsaasti mm. taloudellisia riskejä, ei kasvuhakuisilla yhtiöillä ole juurikaan muuta keinoa kasvustrategisten päämääriensä saavuttamiseksi. Suomessa useilla yritysmarkkinoilla, kuten sairaalapalveluissa, on laajeneminen ja kilpailuedun tavoittelemisen vaikeaa, ellei jopa mahdotonta ilman fuusioita. Suuret fuusiot vaativat aikaa, sulattelua ja voimia, kun samaan aikaan on huolehdittava johtamisesta sekä liiketoiminnan kannattavuudesta. (Ali-Yrkkö 2020, Immonen 2022).

Yritysfuusion läpiviemiselle ei voida asettaa aikarajaa ja mahdollisia lopputuloksia on kaksi; onnistuminen tai epäonnistuminen. Suurin koetinkivi yritysjohdolle on fuusioitavien yritysten yrityskulttuurien yhteen nivominen; kun kahdesta yhtiöstä tulee yksi, on työmaa melkoinen. (Ali-Yrkkö 2020).

Mitä useammasta näkökulmasta fuusiota tarkastelee, sitä epätodennäköisemmin päästään tilanteeseen, jossa fuusio näyttäisi onnistuneen kaikista näkökulmista tarkasteltuna. On jopa todennäköisempää, että jokainen fuusio epäonnistuu jonkin yksittäisen tavoitteen osalta joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Yritysfuusiota leimaa usein myös mielikuva, jossa yritysostaja tulee ja sanelee uudet tavat tehdä työtä, irtisanoo vanhan johdon sekä henkilökunnan. Näiden mielikuvien taustalla ovat epäonnistuneet fuusiot, joissa johdon oletukset ovat olleet virheelliset, avainhenkilöitä on menetetty ja erilaisten yrityskulttuurien yhdistämisessä on epäonnistuttu. (Liimatainen & Lähteenmaa 2020: 26–33).

## 2.2 Muutosjohtaminen

Johtajuus voidaan määritellä hyvin monin tavoin, mutta yleisesti ottaen sillä viitataan kykyyn hallita ja ohjata ihmisiä ja resursseja kohti haluttua päämäärää. Johtajuuteen liitetään usein valtaa ja vastuuta sekä kyky inspiroida ja motivoida muita ihmisiä, saaden heidät sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen. Johtajuus voi olla persoonallisuuden piirre, ryhmärakenteen ylläpitämistä tai muutosta aikaansaavaa toimintaa. Jokaiselle johtajalle muodostuu omaa tapa tehdä johtamistyötä. Johtamistyö koostuu useista olennaisista osista, kuten tahdosta ja päätöksentekokyvystä, tiedosta, intuitiosta, kyvystä ratkoa ongelmatilanteita, organisoida ja luoda strategiaa. (Viianen 2023, Hiltunen 2012: 33–64).

Kirjallisuudessa käsitteet *johtaja* ja *johtaminen* erotetaan toisistaan siten, että käsitteen *johtaja* alle lukeutuvat esihenkilönä toimivan ihmisen mm. luonteeseen liittyvät piirteet, ominaisuudet ja tavat, kun taas *johtaminen* on erilaisten asemaan kuuluvien tehtävien suorittamista. Johtajuudessa huomio kiinnittyy siis olennaisesti ihmisen tunteisiin ja ajatteluun, sekä siihen kuinka he sijoittuvat ympäristössään kokonaisuuteen ja työtehtäviinsä nähden, kun taas johtamisessa keskitytään asioiden suunnitteluun, organisointiin, valvontaan ja kontrolliin. (Nichols 1988: 21).

Päivittäisen johtamisen ja muutosjohtamisen ero löytyy siitä, että muutosjohtamisessa haastetaan ihmiset mukaan toimimaan yhteisen päämäärän eteen mahdollisen paremman toivossa. Heifetz & Linsky:a (2002) siteeraten ”Kun johdat ihmisiä vaikean muutoksen läpi, haastat sen mitä he pitävät hyvänä - heidän päivittäiset rutiininsa, työvälineensä, lojaaliutensa ja ajattelutapansa - ilman, että voit tarjota sen kummempaa kuin mahdollisuuden.”

Jotta yritys säilyy elinvoimaisena, on kyettävä kohtaamaan muutoksia. Stenvall ja Virtanen kuvaavat teoksessaan Muutosta johtamassa (2007: 43) organisaatioiden elinkaaria tutkineen Aries De Greus:n keskeistä käsitettä, jossa muutos nähdään jatkuvana prosessina, eikä vain hankkeena tai erillisenä irrallisena toimintana. Onnistuneessa muutosprosessissa johtajat ovat sensitiivisiä ja heillä on kyky havainnoida sitä mitä organisaatiossa tapahtuu muutoksen aikana. Vaikka yritys olisi jo aikaisemminkin kokenut fuusion, on jokainen muutosprosessi ainutlaatuinen; samoilla johtamistavoilla voi olla täysin toisistaan poikkeavia vaikutuksia. Kaikissa muutoksissa ilmenee organisaatiokulttuuriin perustuvaa käyttäytymistä. Muutoksen lomassa taitava johtaja reflektoi



mennyttä ymmärtääkseen organisaationsa rajoituksia ja luodakseen edellytyksiä tulevaisuudelle.

Se, kuinka paljon muutosprosessia halutaan hallita, voidaan jakaa karkeasti kahteen näkökulmaan; intuitiiviseen ja rationaaliseen. Intuitiivinen toimintamalli luottaa prosessiin, tarttuu toimeen ja ratkoo ongelmia sitä mukaa kun niitä syntyy. Olennaista on heittäytyä spontaanisti muutokseen ja luottaa, että se toteutuu vähän niin kuin itsestään. Rationaaliselle toimeenpanoprosessille taas on ominaista täydellinen kontrolli, joka perustuu täsmälliseen suunnitelmaan ja ennalta vaiheistettuun etenemistapaan. (Stenvall & Virtanen 2007: 43).

Onnistuneen muutoksen keskeiset tekijät ovat avoin kommunikaatio ja luottamus. Olennainen osa johtamista on viestintää, ja sen merkitys korostuu vielä entisestään muutostilanteessa, jossa usein monimutkaiset asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi. Avoin viestintä tukee muutoksen toteutusta, profiloi muutoksen sisällön ja sitouttaa organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Jokainen työyhteisö on sosiaalinen konstruktio, joka muotoutuu ihmisten puheiden ja tarinoiden kautta. (Stenvall & Virtanen 2007: 61–67).

Luottamusta edellyttävät oppiminen, epävarmuuden sietäminen ja toisten näkemysten huomioiminen. Se on muutostilanteessa eräänlainen mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Luottamus liitetään usein persoonallisiin piirteisiin kuten rehellisyyteen, avoimuuteen, yhteistyökykyyn ja hyvään tahtoon, joka näkyy toimintatapana tai käyttäytymisenä. Se vähentää ihmisten itsekkyyttä ja saa heidät huomioimaan toiset. Muutoksessa, jossa on keskinäistä luottamusta, ihmiset ovat alltiimpia kuulemaan toistensa näkemyksiä. Ilman luottamusta esihenkilön on usein vaikea edistää tahtomiaan asioita ja antaa suuntaa toiminnalle; jos esimieheen luotetaan, hänen johtamiseensa uskotaan, vaikka kaikki toiminnan perustana olevat tekijät eivät olisikaan henkilöstön tiedossa. (Stenvall & Virtanen 2007: 77–78).

Henkilöstötyön haasteita Suomessa 2015 -barometritutkimuksen mukaan muutosjohtamisen keskeisiksi haasteiksi nousevat jatkuvan organisaatiomuutoksen hallinta, ihmisten sitouttaminen muutokseen sekä muutosvastarinta. Loppupelissä ihmisten johtaminen ratkaisee sen, saadaanko muutokset valjastettua organisaation ja työyhteisön voimavaroiksi. Barometri osoittaa myös lähiesihenkilöiden muutosjohtamistaitojen lisää-

misen tarpeen. Esihenkilöiden muuttuva rooli asioiden valvomisesta työntekijöiden tukemiseen vaatii uudenlaisia valmiuksia ja malleja muutosten läpiviemiseen. (Viitala ym. 2011: 45–46, 52).

## 2.3 Organisaatiokulttuuri

Kun kaksi yritystä fuusioituu tai kun toinen yritys ostaa toisen yrityksen, kulttuurit kohtaavat organisaatiossa. Fuusiossa kaksi kulttuuria pyritään sulauttamaan toisiinsa ilman, että kumpikaan fuusioitava yritys kokee olevansa hallitseva. Uudella yrityksellä ei ole yhteistä historiaa eikä sen jäsenillä aikaisempia yhteisiä kokemuksia. Näin ollen toinen osapuoli voi kokea tulleensa vallatuksi, olevansa uhattu ja alempiarvoinen ja siksi olla tiukasti puolustusasemissa. Tässä tilanteessa negatiivinen vaihtoehto on, että kulttuurit eristäytyvät. Tämä asetelma aiheuttaa vastustusta, sopeutumattomuutta ja vastarintaa. Kulttuurien kohdatessa ei voida siis välttyä yhteentörmäyksiltä. (Pitkänen 2006: 30.)

Organisaatiokulttuurin dynamiikkaa kuvataan prosessina, jossa ilmaistujen arvojen toteutuminen käytännön toiminnassa edellyttää jatkuvaa vuorovaikutussuhdetta yrityksen arvojen takana olevien tekijöiden välillä. Henkilöstön kannalta avoin vuoropuhelu on avainasemassa. Miten luottamus rakennetaan ja mitä yksittäinen työntekijä voittaa, jos hän panostaa yhteiseen hyvään? Ohjeistuskulttuuri, säännöt ja kurinalaisuus ovat ne taustalla vaikuttavat tekijät, kun pyritään hallitsemaan liiketoimintaa ja sen kehittämisen aiheuttamia jännitteitä. Yritysjohdon paneutuminen tähän dynamiikkaan ratkaisee muutoksen laatutason. (Pitkänen 2006: 37–39.)

## 3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmällä, miten kirjallisuudessa on kuvattu yritysfuusioprosessia johtamisen näkökulmasta ja millaisia haasteita yritysfuusio, ja fuusion aiheuttama muutosjohtaminen asettavat esihenkilöille.

Laadullisessa katsauksessa käytetään tutkimuskysymysten muistisääntönä PICoa. Tällöin määritellään (P) kohderyhmä, (I) mielenkiinnon kohteena oleva ilmiö sekä (Co) tarkasteltava toimintaympäristö. Laadullisen katsauksen tutkimusten synteessissä on tuloksena tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailu. Tutkimuskysymysten muotoilussa on

sovellettu PICO-kriteerejä. Kohderyhmä (P) on esihenkilöt, mielenkiinnon kohteena oleva ilmiö (I) muutosjohtamisen haasteet ja tarkasteltava toimintaympäristö (Co) on organisaatioiden yhdistyminen. PICO-asetelman käyttöä suositellaan, koska sen avulla voidaan arvioida, onko katsauksen tavoitteet saavutettu. (Joanna Briggs Instituutti 2018. Järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerit, viitattu 12.11.2023; Danielsson-Ojala 2016: 122).

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten yritysfuusioprosessia on kuvattu johtamisen näkökulmasta?
2. Millaisia haasteita ja myönnytyksiä yritysfuusio ja muutosjohtaminen asettavat esihenkilöille?

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata aiemman tutkimustiedon pohjalta ne keskeiset haasteet, joita sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt kohtaavat yrityksen fuusioituessa.

## **4 Tutkimuksen toteuttaminen**

### **4.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus**

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tekeminen edellyttää tarkkaa prosessin suunnittelua ja kuvausta, jotta se on toistettavissa samanlaisena kuvauksen perusteella. Tiedon valikoitumisesta aiheutuvan harhan välttämiseksi tavoitteena on kerätä kattava määrä alkuperäistutkimuksia. On selvitettävä myös alkuperäistutkimusten menetelmällinen laatu, jotta jokainen tutkimus saa ansaitsemansa painoarvon. Tutkimustuloksia voidaan yhdistää, jotta hyödynnetään jo olemassa oleva tieto mahdollisimman tehokkaasti ja selkeästi. (Metsämuuronen 2006: 3.)

Systemaattinen ja systemoitu kirjallisuuskatsaus eroavat toisistaan käytössä olevien resurssien osalta; systemoitu katsaus tehdään yhden tutkijan toimesta, kun taas systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijoita on vähintään kaksi. Tehokas, kriittinen katsaus esittelee, analysoi ja yhdistelee materiaalia eri lähteistä. Tuotos ilmenee enemmänkin hypoteettisena mallina kuin suorina vastauksina ja se voi olla täysin uusi tulkinta olemassa olevasta tiedosta. (Booth & Grant 2009: 102–103.)

Tutkimusta tehdessä oleellista on kysyä, mikä on totuus ja mikä tutkimusmenetelmä valitaan, jotta päästään lähimmäksi totuutta. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on ihminen; hänen elämänpiirinsä ja siihen liittyvät merkitykset. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. (Metsämuuronen 2006: 81. Juvakka & Kylmä 2012: 16. Sarajärvi & Tuomi 2018: 98.)

Tähän tutkimukseen yhdeksi sisäänottokriteeriksi valikoitui aineiston kvalitatiivisuus, koska pyrkimyksenä oli löytää tutkimuksista esihenkilöiden todellisiin kokemuksiin ja tuntemuksiin pohjautuvaa tietoa.

## 4.2 Aineiston hakuprosessi, tutkimusten valinta ja laadunarviointi

Hakustrategian luomisessa ja tutkimusten valinnassa mukailtiin Joanna Briggs instituutin järjestelmällisen katsauksen arviointikriteereitä. Järjestelmällisessä katsauksessa keskiössä ovat tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten avulla rajataan kirjallisuuskatsauksen laajuutta, laaditaan hakustrategia sekä tunnistetaan oleellinen tutkimusnäyttö. Kirjallisuuskatsaukseen sisällytettyjen tutkimusten tulee soveltua tutkimusasetelmiltaan katsauksen kysymyksiin. Lisäksi katsauksessa tulee olla kuvaus käytetystä hakustrategiasta. Jotta katsauksesta tulee laadukas, on tutkijan hyödynnettävä useita aiheen mukaan valittavia elektronisia tietokantoja. (Joanna Briggs Instituutti 2018. Järjestelmällisen katsauksen arviointikriteerit.)

Hakustrategian laatiminen on haastava ja aikaa vievä prosessi, mutta sen avulla on tarkoitus löytää katsaukseen parhaiten soveltuva aineisto. Tämän tutkimuksen hakustrategian luomisessa käytin apuna Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston informaatikkoa, jonka kanssa mietimme yhdessä haussa käytettäviä asiasanoja. (Needleman 2002.)

Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin marraskuussa 2023 tekemällä alustavia hakuja kotimaisiin ja ulkomaalaisiin tietokantoihin oikeiden hakusanojen löytämiseksi sekä kirjallisuuskatsauksessa käytettävien tietokantojen valitsemiseksi. Tietokantoihin tehtiin hakuja valituilla sanoilla ja etsittiin termejä, joita aiheesta oli käytetty tutkimusten tiivistelmissä. Tiedonhaun suunnittelussa tutkimuskysymykset pilkottiin käsitteisiin. Käsitteiden pilkkomisen ja aiheen jäsentämisen apuna käytettiin PICO-kriteerejä. (Stolt ym. 2016: 37.)

Alustavien tiedonhakujen teossa haettiin aineistoa yritysfuusioista sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla sekä johtamiskokemuksista muutostilanteissa. Hakusanojen oikea valinta on hakuprosessin yksi tärkeimpiä vaiheita ja osa tiedonhaun hyvää suunnittelua. Asiasanat auttavat tiedonhaussa käyttämään oikeita termejä ja käsitteitä. Sähköistä tiedonhakua varten tarvitaan hakusanat ja niistä muodostetut hakulausekkeet. Tiedonhaku voidaan tehdä vapaasanahauulla ja hakusanojen yhdistelyyn käytetään Boolean operaattoreita, joita on kolme: AND, OR ja NOT. AND- operaattorin avulla voi yhdistää eri hakukokonaisuudet toisiinsa ja tällöin hakulausekkeitä ei tulisi olla enempää kuin kolme. OR- operaattorilla yhdistetään vaihtoehtoiset sanat. NOT- operaattorin käyttö saattaa rajata pois sellaisia hakutuloksia, jotka ovat haettuun aiheeseen sopivia, joten sitä tulee käyttää harkiten. Tiedonhaussa voidaan käyttää myös sulkeita, sanankatkaisuja ja fraaseja. Katkaisumerkkiä käyttämällä voidaan katkaista sanan monikot ja sanajohdannaiset. Katkaisumerkinä toimii asteriski \*. Käytetyt hakusanat ja fraasit on esitetty taulukossa 1. (Johansson 2007: 6, Stolt ym. 2016: 38.)

Taulukko 1. Käytetyt hakusanat ja fraasit

Hakusana (suomi)	Hakusana (englanti)
terveyspalvelu fuusio ja haasteet	health facility merger and challenge
yritysfuusiot	merger of organisations
terveyspalvelu fuusio ja johtaminen	health facility merger and leadership
muutosjohtaminen ja fuusio	leader in change and merger
yhdistyminen ja johtaminen	consolidation and management

Tämän systemoiden kirjallisuuskatsauksen aineiston keräys tapahtui joulukuussa 2023. Aineiston keräys tapahtui asiasanahauulla sekä fraaseilla ja tietokantoina käytettiin Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston kautta saatavilla olevia elektronisia tietokantoja PubMed, Medic, Cinahl, EbscoHost ja Emerald Insight. Tiedonhaussa käytettiin sekä englannin- että suomenkielisiä asiasanoja ja fraaseja. Apuna tiedonhaussa käytettävien sanojen määrittämiseen käytettiin MeSH-sanastoa, joka on kontrolloitu asiasanasto, jota hyödynnetään yleisesti tiedonhaussa.

Tiedonhakua täydennettiin manuaalisella haulla Google Scholarin kautta käyttäen hakutermeinä samoja asiasanoja ja fraaseja sekä käymällä läpi lähdeluetteloja aineistosta, joka ei ollut sisäänottokriteereiden mukaista, mutta joka jollakin tavalla vastasi etsittyä aineistoa. Tiedonhakua varten luotiin aineistolle sisäänotto- ja poissulkukriteerit, jotka on esitetty kokonaisuudessaan taulukossa 2 sekä hakusanat ja hakusanayhdistelmät tietokannoittain taulukossa 3.

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Aineisto julkaistu 1999–2023	Aineistoa ei ole julkaistu 1999–2023
Julkaisukieli suomi tai englanti	Julkaisu kieli jokin muu kuin suomi tai englanti
Julkaisu saatavana kokotekstinä	Julkaisua ei ole saatavana kokotekstinä
Tutkimus on laadullinen	Tutkimus on määrällinen
Tieteellinen tutkimus tai vertaisarvioitu artikkeli	Opinnäytetyö, Pro Gradu -tutkielma, kirjallisuuskatsaus

Taulukko 3. Käytetyt hakusanat ja hakusanayhdistelmät tietokannoittain

Tietokanta	Hakusana
Cinahl	health facility merger AND leadership, merger of organisations, health facility merger AND challenge
Medic	health facility merger AND leadership, merger of organisations, health facility merger AND challenge, muutosjohtaminen
PubMed	health facility merger AND leadership, merger of organisations, health facility merger AND challenge
EbscoHost	health facility merger AND leadership, merger of organisations, health facility merger AND challenge, leader in change AND merger, health facility merger, hospital consolidation AND management

Emerald Insight	Nurse leader merger experience, health facility merger AND leadership
-----------------	---

Lähtökohtana oli löytää julkaisuja koskien sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden fuusiota ja siihen liittyen kuvattu myös esihenkilöiden roolia yritysten yhdistymisen aikana. Hakujen perusteella sosiaali- ja terveysalan yritysten yhdistymistä on tutkittu varsin vähän esihenkilönäkökulmasta. Näkökulma on usein liiketaloudellinen, henkilöstöön kohdistuva tai organisaationmuutosta kuvaava. Koska alkuperäisen tutkimusasetelman mukaisia tutkimuksia ei löytynyt riittävästi, otettiin mukaan tutkimukseen myös sosiaali- ja terveysalan organisaationmuutosta käsittelevää aineistoa. Organisaationmuutosta tapahtuu sekä yritysostojen yhteydessä että yrityksen sisäisesti tehtäessä hallinnollisia muutoksia. Organisaationmuutos on siis olennainen osa myös yritysfuusiota. (Pahkin & Vesanto 2013: 4.)

Haut tuottivat yhteensä 197 josta päällekkäisyyksien poistamisen jälkeen jäi jäljelle 174 julkaisua. Otsikoiden perusteella mukaan valittiin 42 julkaisua, joiden tiivistelmät luettiin. Tiivistelmien perusteella mukaan valittiin 27 julkaisua ja 15 julkaisua karsiutui. 27 julkaisua luettiin ja kokotekstin perusteella tutkimukseen valikoitui 11 julkaisua, joista käytiin läpi myös lähdeluettelot. Lähdeluettelojen perusteella ja Google Scholarin avulla manuaalisessa tiedonhaussa, mukaan valikoitui 3 julkaisua. Yhteensä 14 tutkimusta valikoitui mukaan laadunarviointiin, joka suoritettiin hyödyntäen Joanna Briggs Instituutin arviointikriteerejä laadulliselle tutkimukselle. Kyseessä on kymmenkohtainen lista, jonka mukaan julkaisujen laatua arvioidaan (liite 2). Laadunarvioinnin jälkeen lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui mukaan 10 julkaisua, joista 3 oli väitöskirjoja ja 7 artikkelia, jotka olivat julkaistu luotettavissa lähteissä. Tutkimukseen valikoituneista julkaisuista 3 oli suomenkielisiä ja loput 7 englanninkielisiä. Hakuprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan Prisma-kaaviona liitteessä 1.

### 4.3 Aineiston kuvaus

Tutkimuksen aineisto koostuu sisäänottokriteereiden mukaan valituista kymmenestä (n = 10) julkaisusta. Julkaisuista kolme oli väitöskirjoja, joista kaksi oli julkaistu Suomessa (Laurila 2017: Vuorinen 2008) ja yksi Yhdysvalloissa (Ball 2014). Valituista seitsemästä artikkelista yksi oli julkaistu Alankomaissa (Voet ym. 2005), viisi Yhdysvalloissa (Chesley ym. 2020: Kamrad-Marrone ym. 1999: Piper ym. 2015: Thach ym. 2001: Thier ym.

2014) ja yksi Iso-Britanniassa (Ovseiko ym. 2015). Aineiston kuvaus on esitetty tarkemmin liitteenä olevassa taulukossa. (LIITE 2.)

Ball:n (2014) väitöskirja kuvaa fuusiossa tai yrityskaupassa mukana olleiden esihenkilöiden kokemuksia. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, fenomenologista menetelmää, johon kuului omien kokemusten pohdinta sekä sairaanhoitajien esihenkilöiden (n = 16) kokemusten tutkiminen haastattelun pohjalta ennen fuusiota, fuusion aikana ja fuusion jälkeen. Keskeisenä tuloksena korostettiin fuusion ja yrityskaupan muutoksen aiheuttamaa inhimillistä näkökulmaa.

Chesley:n (2020) tutkimusartikkeli oli kirjoitettu henkilöstölle suunnatun kyselytutkimuksen pohjalta. Tutkimus arvioi kahden kilpailevan terveysalan yrityksen organisaatiokulttuuria ja haluttua organisaatiokulttuuria ennen suunniteltua fuusiota. Arvion jälkeen selvitettiin, oliko fuusiota edeltävien ja fuusiota edeltävän organisaatiokulttuurin ja fuusiota seuraavan halutun organisaatiokulttuurin välillä merkittäviä eroja.

Kamrad-Marrone ym. (1999) artikkelin tarkoituksena on kuvata esihenkilön roolia yritysfuusiossa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Artikkelin kuvaus fuusioprosessin vaiheita ja menestystekijöitä.

Laurilan (2017) väitöskirjatutkimus käsittelee muutosjohtajuutta ja työn tarkoituksena oli kuvata esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Aineisto on kerätty vuosina 2012–2013 avoimia kysymyksiä sisältävällä e-lomakkeella ja tutkimuksessa on mukana kolme eri toimialaa: julkishallinto, sairaalapalveluala sekä rahoitus- ja vakuutusala. Tulosten pohjalta kehitettiin ”kompassimalli”, joka luo kuvaa siitä, mitä esimiehet ja henkilöstö pitävät tärkeänä ihmisten johtamisessa organisaatiomuutoksessa.

Ovseiko ym. (2015) tutkimuksen pohjalta kirjoitetun artikkelin tarkoituksena selvittää käsityksiä yrityskulttuurista ja tärkeimpiä kulttuurikysymyksiä yliopistosairaalan ja julkisen terveyskeskuksen fuusiossa. Tutkimus oli toteutettu sekamenetelmällä ja kohdeyrymänä olivat National Health Servicen (NHS) palveluksessa työskentelevät klinikot ja tutkijat. Tulokset vertaavat yksiköiden yrityskulttuuria.

Piper ym. (2015) kirjoittama vertaisarvioitu artikkeli kuvaa yritysfuusioprosessia. Keskeisenä tuloksena korostetaan, että hoitotyön johtajien on osallistuttava fuusion suunnitteluun ja toteuttamiseen sen jokaisessa vaiheessa. Fuusion haastavuutta lisää mahdolliset rooli- tai työtehtävien muutokset.



Thach ym. (2001) esitti tutkimuksessaan kirjoittajien kehittämän mallin, jossa kuvataan kuusi taitoluokkaa, joita johtajan tulisi kehittää tukeakseen itseään, työntekijöitään ja organisaatiotaan yritysfuusiossa. Taitoluokat olivat emotionaalinen tunnustus, työ- ja asiakaskeskeisyys, viestintä, motivaatio ja kannustimet, luovuus ja osallistuminen sekä tietämys organisaation dynamiikasta ja muutoksesta. Tutkimusartikkeli korostaa johtamisen emotionaalista osa-aluetta.

Thier ym. (2014) tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida kahden kilpailevan terveysalan organisaation nykyistä organisaatiokulttuuria ja haluttua organisaatiokulttuuria ennen suunniteltua fuusiota. Organisaatioiden työntekijöille kyselytutkimuksena toteutetun tutkimuksen vastaajajoukko oli varsin laaja, n. 15 662. Tutkimus osoittaa eroja fuusioituvien yritysten yrityskulttuurien välillä, mutta fuusion jälkeistä yrityskulttuuria pidettiin kuitenkin parempana, kuin kulttuurit ennen fuusiosta.

Voet ym. (2015) tutkimuksen pohjalta kirjoittaman artikkelin tarkoituksena oli edistää tietämystä siitä, miten julkisten organisaatioiden monimutkainen toimintaympäristö vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen ja sen johtamiseen. Tutkimus koostuu 23 organisaation muutokseen osallistuneen johtajan haastattelusta. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä organisaatiomuutoksen johtamisesta monimutkaisessa julkisessa toimintaympäristössä. Tulokset osoittivat, että ympäristön monimutkaisuus pakottaa julkiset organisaatiot omaksuma suunnitelmallisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan lähestymistavan muutokseen, kun taas ympäristö rajoittaa saman aikaisesti tällaisen lähestymistavan tehokkuutta. Tyypilliset muutosjohtamistoimet eivät riitä, vaan johtajien on ryhdyttävä enemmän ulkoisestisuuntautuneisiin johtamistoihin.

Vuorisen (2008) väitöskirjatutkimuksen tarkoituksena oli kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tutkimuksessa käytettiin metodologista triangulaatiota yhdistäen sekä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineiston keruu, että analyysimenetelmät. Tutkimuksen tuloksena osastonhoitajat arvioivat muutosjohtamisen samanlaiseksi kaikissa yliopistosairaaloissa. Sairaanhoitajien arviointien mukaan osastonhoitajien muutosjohtamistoiminnoissa oli kuitenkin eroja sekä eri yliopistosairaaloissa että erityyppisillä osastoilla.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Tutkimukseen valitut julkaisut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, jota käytetään yleisesti laadullisten tutkimusaineistojen kuten kirjoitettujen tekstien tai haastattelujen analysointiin. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta aiheesta muodostetaan käsitteitä ja malleja, joiden avulla voidaan esittää julkaisuissa ilmenneiden asioiden yhteydet toisiinsa. Muodostetut käsitteet helpottavat aineiston tulkintaa. (Kyngäs ym. 2011: 139.)

Sisällönanalyysi kiteyttää ja tuo ilmi aineiston oleelliset asiat ja kuvailee aineiston kokonaisuutta. Sisällönanalyysissä käytettiin induktiivista eli aineistolähteistä lähestymistapaa, jossa luokittelurunko muodostetaan aineistoon perustuen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ei siis ole valmiita luokittelurunkoa, jonka mukaisesti aineistoa analysoidaan, vaan tutkija tuottaa luokittelun itse aineistoon perustuen. (Elo ym. 2022: 218.)

Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle aineiston tiivistämisellä, jolloin käsiteltävä aihe jaetaan pienempiin kokonaisuuksiin esimerkiksi koodaamalla tai teemoittamalla. Koodauksessa etsitään aineistosta aiheen keskeisempiä elementtejä ja ne eritellään esimerkiksi alleviivaten eri väreillä. Näin aineisto pystytään järjestämään selkeään muotoon ja poimimaan esille oleelliset asiat. Koodauksen jälkeen teksti jäsenellään eri teemoihin ja annetaan niille nimet. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009: 74, 81, 106, Elo ym. 2022: 217.)

Sisällönanalyysiä varten valitut julkaisut käytiin useaan otteeseen huolellisesti läpi. Julkaisuista 7 oli englanninkielisiä, joten niiden suomentaminen vaati tarkkuutta, jotta asiat tulivat oikeinymmärretyksi. Sisällönanalyysin aikana julkaisuista ilmeni yhtäläisyyksiä sanoista ja teemoista, jotka pystyttiin luokittelemaan aihealueitten mukaan. Näiden pohjalta pystyttiin muodostamaan ala- ja pääkategoriat. Luokittelua ohjasivat tutkimuskysymykset, joihin aineistosta etsittiin vastauksia. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009: 94.)

Sisällönanalyysin jälkeen aloitettiin tulosten kirjoittaminen. Pelkkä aineiston kuvaaminen tulosten tarkastelemiseksi ei ole riittävää analyysille, vaan siitä täytyy tehdä myös synteesiä. Synteesillä on erityinen asema sisällön analyysissä, koska tarkoituksena on saada selkeä kokonaiskuva käsiteltävästä aiheesta sekä löytää vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009: 94.)

#### 4.4.1 Muutokset yrityksen henkilöstö- ja liiketoimintaprosesseissa

Tutkimuskysymykseen ”Miten yritysfuusioprosessia on kuvattu johtamisen näkökulmasta” muodostui 2 yläluokkaa ja 4 alaluokkaa. Yläluokat olivat muutokset organisaation liiketoiminnassa ja muutoksen vaikutukset henkilöstön ja esihenkilön tunteisiin. Alaluokat olivat muutokset resurssien käytössä, muutokset toimintaympäristössä, muutoksen vaikutus henkilöstöön ja muutoksen vaikutus esihenkilöön. Yhdistäväksi luokaksi muodostui fuusion aiheuttamat muutokset HR- ja liiketoimintaprosessissa, jota on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Kirjallisuusanalyysissä kuvattu muutos henkilöstössä ja liiketoiminnassa

Pelkistetyt ilmaukset (12)	Alaluokka (4)	Yläluokka (2)	Yhdistävä luokka (1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kustannusten hillitseminen ja säästöt (Chesley 2020)</li> <li>Yrityksen talous ja toimitilat (Kamrad-Marronen 1999)</li> <li>Fuusiolla voidaan tehokkaasti saavuttaa sekä taloudellisia tuloksia, että parantaa palvelujen laatua (Kamrad-Marrone ym. 1999)</li> <li>Resurssien yhdistäminen edellyttää kompromisseja, jotka eivät tyydytä kaikkia osapuolia (Piper ym. 2015)</li> </ul>	<b>Muutokset resurssien käytössä</b>	<b>Muutokset organisaation liiketoiminnassa</b>	<b>Fuusion aiheuttamat muutokset HR- ja liiketoimintaprosesseissa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Monimutkainen ympäristö koostuu sidosryhmistä, kuten asiakkaista, kumppaneista, toimittajista ja jopa kilpailijoista (Voet ym. 2015)</li> <li>Ympäristön suuri monimutkaisuus vaikeuttaa organisaatiomuutoksen suunnitelmallisen lähestymistavan toteutettavuutta (Voet ym. 2015)</li> </ul>	<b>Muutokset toimintaympäristössä</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuusion käsitteleminen vaatii enemmän sopeutumista kuin monet muut suuret elämäntapahtumat (Thach ym. 2001)</li> <li>Organisaation muuttuminen on pohjimmiltaan ja kiistatta emotionaalinen inhimillinen prosessi (Ball 2014)</li> <li>Yksi tärkeimmistä toistuvista teemoista on se, että johtajien on käsiteltävä yrityskauppojen julkistamisesta aiheutuvia tunnekuohuja (Thach ym. 2001)</li> </ul>	<b>Muutoksen vaikutus henkilöstöön</b>	<b>Muutoksen vaikutus henkilöstöön ja esihenkilöön</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Johtajan mieleen nousee seuraavat kysymykset: Mitä minun on tiedettävä? Mikä on roolini tässä prosessissa? Mikä on henkilökohtainen tulevaisuuteni? (Kamrad-Marrone ym. 1999)</li> <li>Johtajien on varattava aikaa omien tunteiden tunnistamiseen ja käsittelemiseen ja jaettava sitten työntekijöille se, mitä heistä rehellisesti tuntuu (Thach ym. 2001)</li> <li>Johtajien tulisi olla tietoisia siitä, että menetykskokemusten tarinat kehittyvät menetykseen liittyvien tunteiden seurauksena (Ball 2014)</li> </ul>	<b>Muutoksen vaikutus esihenkilöön</b>		

#### 4.4.2 Johtamistoimintojen kuvaus

Tutkimuskysymykseen ”Millaisia haasteita ja myönnytyksiä yritysfuusio ja muutosjohtaminen asettavat esihenkilölle” analyysi tuotti vastauksena 2 yläluokkaa ja 5 alaluokkaa. Yläluokat olivat johtamisosaaminen ja suunnitelmallisuus muutosjohtamisessa. Alaluokat olivat johtamisvastuun ottaminen, management -johtajuus, leadership -johtajuus

vastuullinen vuorovaikutus ja johtamisviestintä ja uuden organisaatiokulttuurin rakentaminen. Yhdistäväksi luokaksi muodostui henkilöstön johtaminen yritysfuusiossa, jota on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5. Kirjallisuusanalyysissä kuvatut johtaja taidot ja ominaisuudet

Pelkistetyt ilmaukset (21)	Alaluokka (5)	Yläluokka (2)	Yhdistävä luokka (1)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tärkeää poistaa epäselvyys siitä kuka johtaa (Thier ym. 2014)</li> <li>Selvä johtajuus hälventää spekulatioita ja huhuja henkilöstön keskuudessa (Thier ym. 2014)</li> <li>Ratkaisevaa määritellä fuusioprosessin alkuvaiheissa johtajat ja heidän roolinsa (Thier ym. 2014)</li> </ul>	<b>Johtamisvastuun ottaminen</b>	<b>Johtamisosaaminen</b>	<b>Henkilöstön johtaminen yritysfuusiossa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei ole olemassa ainoa oikeaa toimintatapaa, mutta johtamistyylien erojen pitäisi vaikuttaa sulautumista ohjaavan viestinnän, integroinnin ja johtamisstrategian ajoitukseen ja luonteeseen (Thier ym. 2014)</li> <li>Fuusioon vaikuttavia tekijöitä ovat tehokas johtaminen, luottamuksen luominen, epävarmuuden hallinta, henkilöstön vakauttaminen ja kulttuurien yhdistäminen (Thier ym. 2014)</li> <li>Yksilöiden ja organisaation dynamiikan hallitseminen ja arvioiminen (Thier ym. 2014)</li> </ul>	<b>Management-johtajuus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Johtajan kokonaisnäkemys tulevaisuudesta ja sulautumisprosessin tavoitteet luovat pohjan sulautumiseen osallistuville avainhenkilöille (Kamrad-Marrone ym. 1999)</li> <li>Johtajan johtamistaidot, jotka koskevat ajan hallintaa, tehokasta viestintää, henkilöstön tukemista ja myönteisten suhteiden ylläpitämistä prosessiin osallistuvien kanssa, ovat erittäin arvokkaita (Kamrad-Marrone ym. 1999)</li> <li>Fuusioiden edellyttävät johtajat, jotka voivat ja haluavat asettaa uuden yhteisen yhteisön omien etujensa edelle (Thier ym. 2014)</li> </ul>	<b>Leadership-johtajuus</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestintä on olennainen peruste avoimuudelle (Thier ym. 2014)</li> <li>Liiallista viestintää on käytännössä mahdotonta harjoittaa (Thier ym. 2014, Kamrad-Marrone ym. 1999)</li> <li>Sulautumisprosessi järjestettävä siten, että se edistää osallistumista ja viestintää (Thier ym. 2014)</li> <li>Fuusioiden käsittely onnistuu parhaiten, kun fuusioiden yhteydessä annetaan totuudenmukaista tietoa ajoissa, luotettavasti ja huolellisesti (Piper ym. 2015)</li> <li>Tiheää ja johdonmukaista viestintää kaikilla tasoilla (Piper ym. 2015)</li> <li>Johtajien on oltava valmiita käsittelemään huhuja ja juoruja, kun fuusiosuunnitelmat tulevat julkisiksi (Piper ym. 2015)</li> <li>avoin vuorovaikutus, säännöllinen esimiehen ja työntekijän välinen palaute ja esimiehen vastuualueiden sekä työnsisällön läpikäyminen työntekijöiden</li> </ul>	<b>Vastuullinen vuorovaikutus ja johtamisviestintä</b>		

<p>kanssa ovat tekijöitä, joilla voidaan saavuttaa yhteinen käsitys sekä johtamisesta että alaistaidoista ja muuttaa niitä työyhteisötaidoiksi (Laurila 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuusiosta liikkuu perusteettomia huhuja ja epäselvyys lisää vääriä tietoja (Thier ym. 2014)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voittaakseen henkilöstön vastarinnan fuusiota kohtaan, johtajien oli täsmennettävä, eriteltävä ja suunniteltava organisaationmuutos tarkemmin. (Voet ym. 2015)</li> <li>Fuusion onnistumisen siemeniä voi löytyä nykyisistä parhaista käytännöistä, hyvästä tahdosta ja tulevan kulttuurin ihanteesta (Ovseiko ym. 2015)</li> <li>Tutkimukset osoittavat, että suurin osa fuusioista ja yritystoista epäonnistuu muista syistä kuin rahan takia, ja ne keskittyvät yleensä johtamisongelmiin, kuten epäselviin rooleihin, huonoon päätöksentekoon, vaikeaan integraatioon ja kulttuurisiin yhteentörmäyksiin (Thach ym. 2001)</li> <li>Organisaatiokulttuurin on todettu olevan hallitseva tekijä, joka määrittää yrityskaupan onnistumisen tai epäonnistumisen (Chesley 2020)</li> </ul>	<p><b>Uuden organisaatiokulttuurin rakentaminen</b></p>		

## 5 Tulokset

Tämän kirjallisuuskatsaus tarjoaa vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) Miten yritysfuusioprosessia on kuvattu johtamisen näkökulmasta? 2) Millaisia haasteita ja myönnetyksiä yritysfuusio ja muutosjohtaminen asettavat esihenkilöille?

### 5.1 Aineistosta tunnistettu yritysfuusioprosessin kuvaus johtamisen näkökulmasta

Maailmanlaajuisen taloustilanteen takia terveydenhuoltoympäristö on suuressa muutoksessa, ja alan yritykset etsivät keinoja markkinoiden tehokkuuden lisäämiseksi sekä kustannusten ja vastuuvollisuuksien hallitsemiseksi. Yritysfuusiolla voidaan tehokkaasti saavuttaa sekä taloudellisia tuloksia että parantaa palveluiden laatua. Terveydenhuolto-organisaatioiden nykyisessä taloudellisessa toimintaympäristössä organisaation koko korreloi suoraan sen mahdollisuuksiin menestyä kilpailussa; mitä suurempi organisaatio sitä suurempi markkinaosuus ja mahdollisuudet menestykseen. Fuusioituminen on tärkeä osa yritysstrategiaa ja se mahdollistaa koko yrityksen kehittämisen mm. lääketieteellisesti. (Thier ym. 2014; Kamrad-Marrone ym. 1999.)

### 5.1.1 Muutokset yrityksen liiketoiminnassa

Yritysfuusioprosessin kuvauksen yhdistävä luokka nimettiin fuusion aiheuttamat muutokset HR- ja liiketoimintaprosesseissa. Yhdistävän luokan alle muodostui kaksi yläluokkaa, jotka olivat muutokset organisaation liiketoiminnassa ja muutoksen vaikutus henkilöstöön ja esihenkilöön. Muutokset organisaation liiketoiminnassa yläluokan alle muodostui kaksi alaluokkaa, jotka olivat muutokset resurssien käytössä ja muutokset toimintaympäristössä. Yritysfuusio ei ole vain kahden tai useamman organisaation välinen kauppa tai integraatio, vaan siihen liittyy olennaisena osana myös fuusioituvien yritysten henkilöstö ja sidosryhmät, kuten asiakkaat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit ja jopa kilpailijat. Koska ympäristö on varsin laaja ja monimutkainen, on suunnitelmallisen organisaationmuutoksen toteuttaminen vaikeaa. (Voet ym. 2015). Muutosta resurssien käytössä kuvattiin kustannusten hillitsemisen ja säästöjen näkökulmasta (Chesley, 2020) mutta myös yrityksen toimitilojen muutoksena (Kamrad-Marrone ym. 1999). Yhdistämällä resursseja ja poistamalla päällekkäisiä toimintoja, voidaan saavuttaa huomattavia säästöjä. Tämä edellyttää kuitenkin kompromisseja, eikä se näin ollen miellytä kaikkia yritysfuusiossa mukana olevia osapuolia. (Piper ym. 2015)

### 5.1.2 Muutoksen vaikutus henkilöstöön

Yläluokan, muutoksen vaikutus henkilöstöön ja esihenkilöön alle, muodostui kaksi alaluokkaa, jotka olivat muutoksen vaikutus henkilöstöön ja muutoksen vaikutus esihenkilöön. Aineisto nostaa esiin yritysfuusion ainutkertaisena elämäntapahtumana siihen osallistuville henkilöille asemasta ja ammattinimikkeestä huolimatta. Se on inhimillinen emotionaalinen prosessi, joka aiheuttaa tunnekuohuja ja sen käsitteleminen vaatii enemmän sopeutumista kuin monet muut suuret elämäntapahtumat. (Ball 2014, Thach ym. 2001.) Yritysfuusiolla on todettu olevan jopa suurempi vaikutus yksilöiden kokemuksiin kuin muilla suurilla elämäntapahtumilla kuten asunnon osto- tai myynti tapahtumalla tai jopa ystävän kuolemalla. (Thach ym. 2001)

Muutostilanteessa myös esihenkilö kokee epävarmuutta ja pelkoa tulevasta muutoksesta. Omien tunteiden läpikäyminen muutoksessa kuuluu myös esihenkilötyön inhimillisiin piirteisiin. (Thach ym. 2001) Koska päällekkäisiä toimintoja karsitaan ja käytäntöjä yhdenmukaistetaan, voi huolta aiheuttaa myös oman roolin tulevaisuus; mikä on henkilökohtainen tulevaisuuteni ja työnkuvani uudessa, fuusioituneessa yrityksessä? (Kamrad-Marrone ym. 1999). Esihenkilön on otettava aikaa itselleen, selvittää tunteensa ja

ajatuksensa ja kyettävä keskustelemaan niistä rehellisesti ja avoimesti työyhteisössä työntekijöiden kanssa lisätäkseen luottamusta ja yhteenkuuluvuutta tulevassa muutoksessa. (Thach ym. 2001)

## 5.2 Aineistosta tunnistetut yritysfuusion ja muutosjohtamisen asettamat haasteet ja myönnytykset esihenkilölle

Yritysfuusion ja muutosjohtamisen asettamat haasteet ja myönnytykset esihenkilölle kysymyksen alle yhdistäväksi luokaksi nimettiin henkilöstön johtaminen yritysfuusiossa. Yhdistävän luokan alle muodostui kolme yläluokkaa, jotka olivat muutosjohtaminen, suunnitelmallisuus muutosjohtamisessa ja uuden organisaatiokulttuurin rakentaminen. Alaluokkia muodostui viisi ja ne olivat johtamisvastuun ottaminen, management -johtajuus, leadership -johtajuus, vastuullinen vuorovaikutus ja johtamisviestintä sekä uuden organisaatiokulttuurin rakentaminen.

### 5.2.1 Johtajana yritysfuusiossa

Heti fuusioprosessin käynnistymisvaiheessa on syytä määrittää selkeästi kuka muutoista johtaa, ja mitkä ovat kenenkin johtajan vastuu- ja osaamisalueita. Näin vältetään toimintojen päällekkäisyyksiltä ja hälvennetään spekulatioita ja huhuja henkilöstön keskuudessa ja korostetaan muutosprosessin suunnitelmallisuutta ja johtajien vastuunottamista muutoksesta. (Thier ym. 2014)

Muutoksen johtamiselle ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa toimintatapaa, mutta johtamistyylien erot vaikuttavat sulautumista ohjaavan viestinnän, integraation ja strategian ajoitukseen ja luonteeseen (Thier ym. 2014). Laurila (2017) on luonut väitöskirjassaan havainnollistavan ”kompassimallin” siitä, mitä esihenkilöt ja henkilöstö pitävät tärkeänä ihmisten johtamisessa organisaationmuutoksessa. Kompassimallin avulla kuvataan esimiestoimintoja kahdella toisiaan leikkaavalla ulottuvuudella (1) vertikaalinen ja horisontaalinen viestintä (2) toiminta ja tunnekeskeisyys. Asettamalla nämä ulottuvuudet toistensa kanssa ristiin on muodostettu edelleen kaksi muutosjohtajuutta kuvaavaa vastinparia (1) ohjaava ja osallistava muutosjohtajuus (management -johtajuus) sekä (2) innostava ja vapauttava muutosjohtajuus (leadership -johtajuus). (Kamrad-Marrone ym. 1999)

### 5.2.2 Keskeiset johtamistyyli

Management -johtajuus ilmenee yritysfuusion johtamisessa tehokkuutena ja epävarmuuden hallitsemisena. Henkilöstö pyritään vakauttamaan ja toimintoja ohjailmaan sekä samaan aikaan hallitsemaan organisaation dynamiikkaa ja kulttuureiden yhdistämistä. (Thier ym. 2014.) Leadership -johtajuus taas korostaa johtajan kokonaisnäkemystä tulevaisuudesta ja strategiset tavoitteet luovat pohjan sulautumiseen osallistuville avainhenkilöille. Leadership -johtajan johtamistaidot, jotka koskevat ajan hallintaa, tehokasta viestintää, henkilöstön tukemista ja myönteisten suhteiden ylläpitämistä, ovat erittäin arvokkaita. (Kamrad-Marrone ym. 1999) Yritysfuusiot edellyttävät siis johtajia, jotka voivat ja haluavat asettaa uuden yhteisen yhteisön omien etujensa edelle. (Thier ym. 2014)

### 5.2.3 Vuorovaikutus ja johtamisviestintä

Laurilan (2017) kompassimalli, kuten myös muu tähän tutkimukseen valittu aineisto, nostaa muutosjohtajuudessa keskeiseen asemaan johtajan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen. Kun tieto fuusiosta tulee julki, siitä liikkuu perusteettomia huhuja ja epäselvyys lisää väärää tietoa henkilöstön keskuudessa. Johtajien on valmistauduttava tähän suunnitelmallisella vuorovaikutuksella ja monikanavaisen viestinnän keinoin. (Thier ym. 2014: Piper ym. 2015.)

Hyvälle vuorovaikutukselle muutosjohtamisprosessissa on ominaista rehellisyys ja asiatietoon perustuva avoin viestintä. Vuorovaikutuksellisesti taitava esihenkilö osaa asettaa itsensä työntekijän asemaan ja ymmärtää hänen tunteensa. Liiallista muutosviestintää on käytännössä mahdotonta harjoittaa. Fuusion käsitteleminen onnistuu parhaiten silloin, kun fuusiosta annetaan totuudenmukaista tietoa ajoissa, luontevasti ja huolellisesti. (Voet 2005: Ball 2014: Thach ym. 2001: Piper ym. 2015.)

Tehokas muutosviestintä on monisuuntaista ja ulottuu kaikkiin organisaation ammatti- ja sidosryhmiin. Tämän vuoksi viestintäkanavia tulisi olla käytössä useita ja niitä tulisi vielä lisätä mahdollisuuksien mukaan. Organisaatiossa täytyy antaa sijaa myös epäviralliselle viestinnälle ja viestinnän tulisi olla aitoa ja olennaista olisi tunnistaa muutoksen positiivisuus, ja painottaa sitä. Säännöllinen esihenkilön ja työntekijän välinen palaute ja esihenkilön vastuualueiden ja työnsisällön läpikäyminen työntekijöiden kanssa ovat



tekijöitä, joilla voidaan saavuttaa yhteinen käsitys sekä johtamisesta että alaistaidoista ja muuttaa niitä työyhteisötaidoiksi. (Thach ym. 2001: Laurila 2017.)

#### 5.2.4 Uusi organisaatiokulttuuri

Muutosjohtajuus edellyttää esihenkilöltä jatkuvaa tasapainottelua erilaisten, osittain toisilleen vastakkaisten ja yhtäaikaisesti läsnä olevien, ristiriitaisten, alaisten taholta kohdistuvien odotusten välillä. Organisaatiokulttuurin muutosta kuvataan aineistossa tunteita herättävänä inhimillisenä prosessina, johon liittyy suuria tunnetiloja kuten pelkoa, epävarmuutta, yksinäisyyttä, epätoivoa, rohkeutta, optimismia, kärsivällisyyttä, anteeksiantoa ja rakkautta. Ihmiset tarvitsevat työssään myös henkistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, keskustelua ja yhteyden muodostamista jota tuttu työyhteisö heille tarjoaa. Ihminen reagoi tunteillaan suoraan tapahtumiin, ongelmiin ja ihmissuhteisiin, jotka ovat heille tärkeitä. Inhimillisuus antaa näin hyväksynnän muutosvostarinnalle, jota organisaatiokulttuurin muutoksessa ilmenee. (Laurila 2017: Ball 2014.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan työntekijöiden välistä keinoa käsitellä ulkoista sopeutumista ja sisäistä yhdistymistä. Kun luodun toimintamallin on todettu toimivan riittävän hyvin ja se on perusteltu, sitä voidaan opettaa yhteisön uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Uusi organisaatiokulttuuri muodostuu siis sosiaalisen prosessin kautta, jossa tuodaan esille arvoja ja annetaan niille merkityksiä sekä tavoilla, jotka toiminnallaan muokkaavat kulttuuria. Organisaatiokulttuurin on todettu olevan hallitseva tekijä, joka määrittää yrityskaupan onnistumisen tai epäonnistumisen. Fuusion epäonnistumisen syy ei niinkään ole raha tai sen puute, vaan esimerkiksi kulttuuriset yhteentörmäykset tai epäselvät roolit. (Thach ym. 2001: Chesley 2020: Ball 2014: Laurila 2017.)

Organisaatiossa voi ilmentyä erilaista muutosvostarintaa ja se ymmärretään osana organisaatiokulttuurin muutosta. Muutosvostarinta voi olla esimerkiksi aktiivista tai passiivista vastustamista. Tämänäyttöinen vastustus voi ilmetä monilla tavoin, kuten skeptisyytenä, tuntemattoman pelkona, luottamuksen puutteena tai siitä miten muutos juuri minuun vaikuttaa. Muutosvostarinnan ilmenemismuotoja ovat myös työntekijät jotka, jotka ovat edelleen uskollisia aikaisemmille työnantajilleen, kieltävät tapahtuneen, tuntevat tullessa petetyksi, ovat vihaisia tai tuntevat jääneensä ulkopuoliseksi. (Ball 2014: Ovseiko ym. 2015: Thach ym. 2001.)

Positiivisena asiana aineistossa organisaatiokulttuurin muutos henkilöstön näkökulmasta nähdään silloin, kun muutos on yhteneväinen työntekijöiden mieltymysten kanssa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tiimipainotteisempi työyhteisö, jossa korostuu sitoutuminen ja henkilökohtaisen kasvun mahdollistuminen. Myönteisyyttä muutokseen tuovat myös johtajat, jotka rohkaisevat, lisäävät innovatiivisuutta, ottavat työntekijät mukaan päätöksentekoon ja antavat työntekijöille mahdollisuuden tehdä myönteisiä muutoksia organisaatiossa. (Chesley ym. 2020: Ovseiko ym. 2015: Thach ym. 2001: Voet ym. 2005.)

### 5.2.5 Esihenkilötyön haasteet ja osaaminen

Esihenkilötyö on haastava, sillä siihen liittyy epävarmuuden, työntekijöiden ahdistuksen, emotionaalisten ongelmien hallintaa sekä epävarmuutta myös omasta työurasta. Muutosjohtajien tulee olla rohkeita, kannustaa innovaatioita, ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon, keskittyä organisaation tuloksellisuuteen, yrittää ja nopeuttaa omalta osaltaan integraatiota. Johtajan tulee myös huomioida henkilökuntaa palkitsemalla ja mahdollistamalla heidän urakehityksensä ja menestyminen. Myönnytyksenä nähdään esihenkilötyön inhimillisyys ja se, että myös esihenkilöllä on oikeus muutoksen aiheuttamaan epävarmuuteen ja eri tunnetiloihin. (Laurila 2017: Thach ym. 2001: Thier ym. 2014.)

Sosiaali- ja terveysalan muutoksessa johtajat ovat ristiriitatilanteessa. Vastatakseen haasteisiin, heidän tulisi kyetä kyseenalaistamaan vallitsevaa tilannetta ja muuttamaan toimimattomia käytänteitä. Perinteisellä hoitotyön johtamistavalla on vaikea vastata muutokseen ja alan houkuttelevuuteen, sillä työntekijät ovat liikkuvia ja sitoutuvat heikosti yhteen organisaatioon. Ongelmia tähän johtamishaasteeseen vastaamiseen aiheuttaa myös se, että terveydenhuollosta on puuttunut systemaattinen johtamiskoulutus eikä hoitotyön johtaminen ole aina perustunut yksilön tietoisesti yksilön urakehitykseen. (Vuorinen 2008)

Vuorisen (2008) väitöskirjatutkimuksesta käy ilmi, että vain 15 %:lla kyselyyn osallistuneiden yliopistosairaaloiden osastonhoitajilla on korkeakoulututkinto. Osastonhoitajien muutosjohtaminen on harkitsevaa, konkreettista ja hyvin maltillista. Lisäksi heidän johtamistapansa on pitkälti muiden valtuuttamista tehtävien hoitamiseen.

## 6 Johtopäätökset sekä tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

### 6.1 Johtopäätökset

Tähän tutkimukseen valittu aineisto kuvaa yritysfuusioprosessia strategisesti suunniteltuna, perusteellisen yksityiskohtaisena prosessina, joka on välttämätön, jotta yrityksen elinvoimaisuus muuttuvassa markkinataloudessa pystytään säilyttämään. Markkinataloudellisen näkökulman lisäksi esille nousee inhimillisiä, organisaation henkilöstöä koskevia piirteitä, joihin ei ennakoimisesta huolimatta pystytä välttämättä valmistautumaan.

Aineisto korostaa yritysfuusion ainutlaatuisuutta ja ainutkertaisuutta; kahta täysin samanlaista fuusiota ei voi olla, vaikka kaikki toteutettaisiin näennäisesti samalla tavalla. Yritysfuusion inhimilliset tekijät, henkilöstö, ratkaisevat sen, miten ja millä tavalla yritysfuusio onnistuu. Fuusiossa mukana oleva henkilöstö, mukaan lukien esimies, kokee fuusioprosessin aikana voimakkaita tunteita, kuten pelkoa, epävarmuutta, vihaa, surua, yksinäisyyttä ja epätoivoa.

Fuusioprosessin mukanaan tuoma muutosjohtajuus vaatii johtajalta mm. rohkeutta, määrätietoisuutta, vastuuta ja kykyä asettua työntekijöiden asemaan. Johtajan täytyy kyetä olemaan yhtä aikaa jämäkkä sekä ymmärtää, ettei päätöksenteko voi miellyttää kaikkia. Hänen on säilytettävä näkyvyytensä ja annettava työntekijöiden ilmaista huolensa, ja kyettävä määrittelemään selkeästi fuusion perusteet.

Muutosviestintä on keskeinen tekijä organisaationmuutokselle. Johtajien täytyy antaa mahdollisimman paljon tietoa prosessin eri vaiheista ja luoda palautekanavia. Avoin vuorovaikutus edistää työyhteisön avoimuutta ja ottaa henkilöstön mukaan muutoksen eri vaiheisiin. Vuorovaikutuksen ja tiedottamisen puute taas luo epävarmuutta ja epäselvyyttä ja johtaa huhujen leviämiseen.

Johtaja tekee työtään persoonallaan sekä koulutuksen ja kokemuksen kautta hankitulla osaamisellaan. Sen, minkä joku toinen kokee työssään haasteeksi ei välttämättä ole sitä toiselle. Joku voi nauttia työssään muutosvastarinnan aiheuttamasta haasteellisesta vuorovaikutuksesta, kun jollekin toiselle taas tilanne voi olla kestämätön. Aineiston pohjalta voi siis nostaa esille vain asioita, joiden ajatellaan yleisesti olevan vaikeita tai haastavia. Tällaisia asioita on esimerkiksi organisaation ja ihmisten välisen kemian

ymmärtäminen, arvioiminen ja onnistunut hallinta. Vaikeuksia voi tuottaa myös kyky muodostaa kaikkia yritysfuusion sidosryhmiä tukeva visio organisaation tulevaisuudesta. Myönnytyksenä nähdään inhimillinen mahdollisuus epäonnistua johtajana. Syynä voi olla esimerkiksi johtajan persoonallisuus, vuorovaikutus- tai organisoimistaidot.

## 6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tutkijalta tieteellisiä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja tutkimuksen jokaisessa työvaiheessa. Tutkimuksen tulee noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä, jotka Tutkimuseettinen lautakunta (TENK) on laatinut yhteistyössä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa. Hyvä tutkimuseettiikka noudattaa tiedeyhteisön toimintatapoja eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. (TENK)

Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset tuotiin ilmi tutkimuksessa asianmukaisten lähdeviitteiden avulla. Tutkimuksen tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaista ja eettisesti kestävä. (Kuula, 2011.)

Tieteellisen tiedon tunnusmerkkinä on, että se on kaikkien luettavissa, arvioitavissa ja käytettävissä. Kirjallisuuskatsauksen edellytyksenä on, että valitusta aiheesta on olemassa olevaa tietoa edes jonkin verran. Systemoidulle kirjallisuuskatsaukselle keskeistä on, että sen avulla pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen yhdistelemällä useiden eri tutkimusten tietoja. (Leino-Kilpi 2007: 2, Axelin & Suhonen & Stolt 2016: 14.)

Tämän tutkimuksen aineiston keruussa käytettiin erityistä huolellisuutta, alkaen aina hakusanojen, hakulausekkeiden sekä tietokantojen valinnasta. Hakuprosessin vaiheet kirjattiin ylös tarkasti, ja ne olivat raportoitavissa luotettavasti vielä tutkimuksen raportointivaiheessa. Tutkimuksen aineistonhakuprosessin tarkka kuvaus lisää tutkimuksen luotettavuutta vaikuttamalla myös sen vahvistettavuuteen. (Juvakka & Kylmä 2012: 129)

Tutkimuksessa edettiin systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle tyypillisen tutkimussuunnitelman mukaisesti. Valitut tietokannat ja hakusanat olivat tarkoin valittuja ja ne on kuvattu tässä tutkimuksessa. Hakujen tuottamaa, sisäänottokriteereidenmukaista aineistoa, seulottiin hakutuloksista huolellista tarkkaavaisuutta noudattaen, mutta silti on mahdollista, että joku hyvinkin aineistoksi sopiva artikkeli on jäänyt huomioimatta. Tähän mahdollisti syynä se, että tutkimusaineisto oli pääosin englanninkielistä. Englanninkielisen aineiston läpikäyminen oli ennalta arvaamattoman työläs ja aikaa vievä prosessi, ja vieraasta kielestä johtuvaa väärinymmärryksen mahdollisuutta ei voi poissulkea.

Aineiston tulkinnan virheellisyyttä on voinut lisätä myös oma ymmärrykseni suomalaisesta ja ulkomaalaisesta, esim. amerikkalaisesta, yrityskulttuurista ja organisaatiojärjestelmästä. Koska tutkimukseen valitut julkaisut olivat laadullisia, tulee huomioida, että tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä laajemmin, vaan ne ovat kuvauksia juuri kyseisistä tapauksista. (Juvakka & Kylmä 2012: 16) Tutkimuksista oli kuitenkin löydettävissä yhtenäisiä tekijöitä sekä hyvää ja huomionarvoista tietoa yritysfuusio prosessista ja sen vaikutuksista esihenkilötyöhön, jonka pohjalta oli mahdollista vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen aineisto on julkista ja vapaasti saatavilla tässä tutkimuksessa aiemmin kuvatuissa tietokannoissa, joten lukija voi halutessaan varmistaa aineiston oikeellisuuden. Aineiston valinta ja raportointi on ollut avointa ja lähdeviitteet on merkitty asianmukaisesti Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Tutkimuslupaa kirjallisuuskatsaukselle ei tarvita.

## 7 Pohdinta

Kelan Sosiaalibarometrin 2023 mukaan 72 % sote-johtajista on sitä mieltä, että sote-palveluissa tarvitaan lisää tai uutta osaamista. Yleisin kehittämistarve nähdään johtamisessa tai esihenkilötyössä; vain 47 % kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä lähijohtamiseen ja tyytymättömiä oli lähes yhtä paljon, 41 %. Tyytymättömyyttä selitettiin taitamattomalla, ylityöllistetyllä tai etäisellä lähijohdolla.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden liiketoiminta on ollut Suomessa varsin suppea toimiala. Väestö on luottanut julkisin varoin tuotettuihin ja toimiviin palveluihin, joissa hoitoon pääsy on ollut taattua ja kustannukset asiakkaalle kohtuullisia. Sote-uudistuksen myötä asiakkaiden tyytyväisyys näihin palveluihin vaikuttaa heikentyneen ja rinnalle etsitään uusia palveluntarjoajia. Tulevaisuus näyttää, miten yksityisten sote- palveluiden tarjonta lisääntyy tulevina vuosina. Onko alalla tulossa ehkä lisää yrityskauppoja ja sen myötä fuusioita ja integraatioita?

Johtamisen on todettu olevan yksi sosiaali- ja terveysalalla alan vetovoimaa heikentävä tekijä. Törmäyskurssilla ovat nykyiset toimintamallit, arvot, normit ja muutoskyvykyys. Sosiaalibarometrin 2023 mukaan sosiaali- ja terveysalalle kaivataan kansallista tasa-vertaista järjestelmää, joka toisi linjakkuutta prosesseihin ja kehittämiseen. Johtamisaosaamiseen ja -koulutukseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota.

Tämän tutkimuksen tekeminen 100 % työajan ohella on ollut ajoittain tuskallinen, joskin opettavainen prosessi. Samaan aikaan olen kuitenkin saanut työskennellä työntekijänä yrityksessä, joka on käynyt vasta läpi yritysfuusion ja toiminnan integroinnin. Koen siis saaneeni jonkinlaisen henkilökohtaisen näkökulman fuusion mukanaan tuomaan muutokseen työyhteisössä. Sivusta seuraten; esihenkilöni ei siis todellakaan ole päässyt helpolla!

Uskon, että olisin saanut aiheesta yksityiskohtaisempaa tietoa, mikäli työni olisi toteutunut alkuperäisen suunnitelmani mukaan haastattelututkimuksena. Näin ollen olisin saanut mahdollisesti eritellympää tietoa yritysfuusion johtajille aiheuttamasta työtehtävien fokusoinnista ja henkilökohtaisista tuntemuksista. Oman erityisen kiinnostukseni kohteeksi ja jatkotutkimuksen haasteeksi nostan johtamisaosaamisen ja erityisesti sen, miten sosiaali- ja terveysalan osastonhoitajat ja esihenkilöt ovat toimiinsa valikoituneet, ja mitä koulutusta- ja aiempaa työkokemusta heillä alalta on.

## Lähteet

Ali-Yrkkö, J. (2000) Vain puolet yritysfuusioista onnistuu. [http://w3.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto\\_2000/10.maaliskuu/fuus1000.htm](http://w3.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_2000/10.maaliskuu/fuus1000.htm). Viitattu 1.4.2023.

Booth A. & Grant M. 2009. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26, pp. 91–108. Viitattu 26.12.2023 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>

Danielsson-Ojala Riitta 2016. Järjestelmällinen katsaus Joanna Briggs Instituutin mukaisesti. Teoksessa Anna Axelin & Riitta Suhonen (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun Yliopisto.

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria. 2022. Sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede Vol 34 nro 4*.

EY [https://www.ey.com/fi\\_fi/strategy-transactions/transaction-trends/2023/transaction-trends-q4-2023](https://www.ey.com/fi_fi/strategy-transactions/transaction-trends/2023/transaction-trends-q4-2023). Viitattu 1.2.2024

Heifetz, Ronald & Linsky, Marty. 2002. *Leadership on the Line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.

Hiltunen, Arto. 2012. *Johtamisen taito*. 4.painos. Helsinki. Sanoma Pro.

Immonen, Raimo. 2022. *Yritysjärjestelyt*. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Joanna Briggs Instituutti 2018. Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle. The Finnish Centre for Evidence-Based Health Care: A Joanna Briggs Institute Centre of Excellence. Suomalaisen käännöksen toteuttanut Hotus JBI:n luvalla. Alkuperäinen lähde: Lockwood C, Munn Z, Porritt K.63 Qualitative research synthesis: methodological guidance for systematic reviewers utilizing metaaggregation. *Int J Evid Based Healthc*. 2015;13(3):179–187. Viitattu 12.11.2023, <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2019/03/jbi-kriteerit-laadulliselle-tutkimukselle-ja-selosteosa-2.pdf>

Johansson, Kirsi. 2007. Kirjallisuuskatsaukset – Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto.

Juvakka Taru & Kylmä Jari 2012. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Kuula, Arja. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen käyttö, hankinta ja säilytys. E-kirja. Vastapaino. Tampere.

Kyngäs, Helvi & Elo, Satu & Pölkki, Tarja & Kääriäinen, Maria & Kanste, Outi. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2). Viitattu 28.2.2024 [https://www.researchgate.net/publication/261723764\\_Sisallonaalyysi\\_suomalaisessa\\_hoitotieteellisessa\\_tutkimuksessa](https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallonaalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa).

Laurio, Lasse & Äijälä, Mikko & Savinainen, Hanna. 2024. Transaction trends Q4 2023. [https://www.ey.com/fi\\_fi/strategy-transactions/transaction-trends/2023/transaction-trends-q4-2023](https://www.ey.com/fi_fi/strategy-transactions/transaction-trends/2023/transaction-trends-q4-2023). Viitattu 26.2.2024.

Leino-Kilpi Helena 2007. Kirjallisuuskatsaus – tärkeää tiedon siirtoa. Teoksessa Anna Axelin, Kirsi Johansson, Minna Stolt & Riitta-Liisa Ääri (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Turku: Turun Yliopisto

Leinonen, Rita. 2019. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. <<https://spoken.fi/laadullisen-tutkimuksen-aineistonkeruumenetelmat/>>. Viitattu 18.2.2023.

Liimatainen, A. & Lähteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostoilla: onnistu yrityskaupassa. Alma talent. Helsinki.

Metsämuuronen Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International methelp Ky.

Needleman IG. A guide to systematic reviews. *J Clin Periodontol* 2002; 29 (Suppl.3): 6–9. Blackwell Munksgaard, 2002. E-kirja.



Nicholls, John. 1988. Leadership in organizations: Meta, macro and micro. *European Management Journal* 6: 1, 16–25.

Pahkin, Krista & Vesanto, Paula. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos.

Pitkänen, Jaakko. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Akateminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Raunio, Kyösti. 1999. Positivismi ja Ihmistiede. Gaudeamus.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2009. KvaliMOTV – menetelmäope-  
tuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.2.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

Sarajärvi Anneli & Tuomi Jouni. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hel-  
sinki. Tammi.

Sosiaalibarometri 2023. KELA < [https://www.soste.fi/uutiset/sosiaalibarometri-2023-  
sote-uudistuksen-suurimmat-lupaukset-kaatumassa-henkilostopulaan-ja-henkiloston-  
ahdinkoon/](https://www.soste.fi/uutiset/sosiaalibarometri-2023-sote-uudistuksen-suurimmat-lupaukset-kaatumassa-henkilostopulaan-ja-henkiloston-ahdinkoon/)> Viitattu 3.3.2024

Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>. Viitattu 26.2.2024.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.

Stolt Minna, toim. Axelin Anna, toim. Suhonen Riitta 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotie-  
teessä. Turku. Turun Yliopisto.

Takala, Tuomo. 2001. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liik-  
keenjohdolle. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/han-  
dle/123456789/25334/2001\\_Vol\\_6\\_No\\_1\\_Takala.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25334/2001_Vol_6_No_1_Takala.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Vii-  
tattu 05.02.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (TENK) <[https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteelli-  
nen-kaytanta-htk](https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteelli-<br/>nen-kaytanta-htk)>. Viitattu 4.3.2023

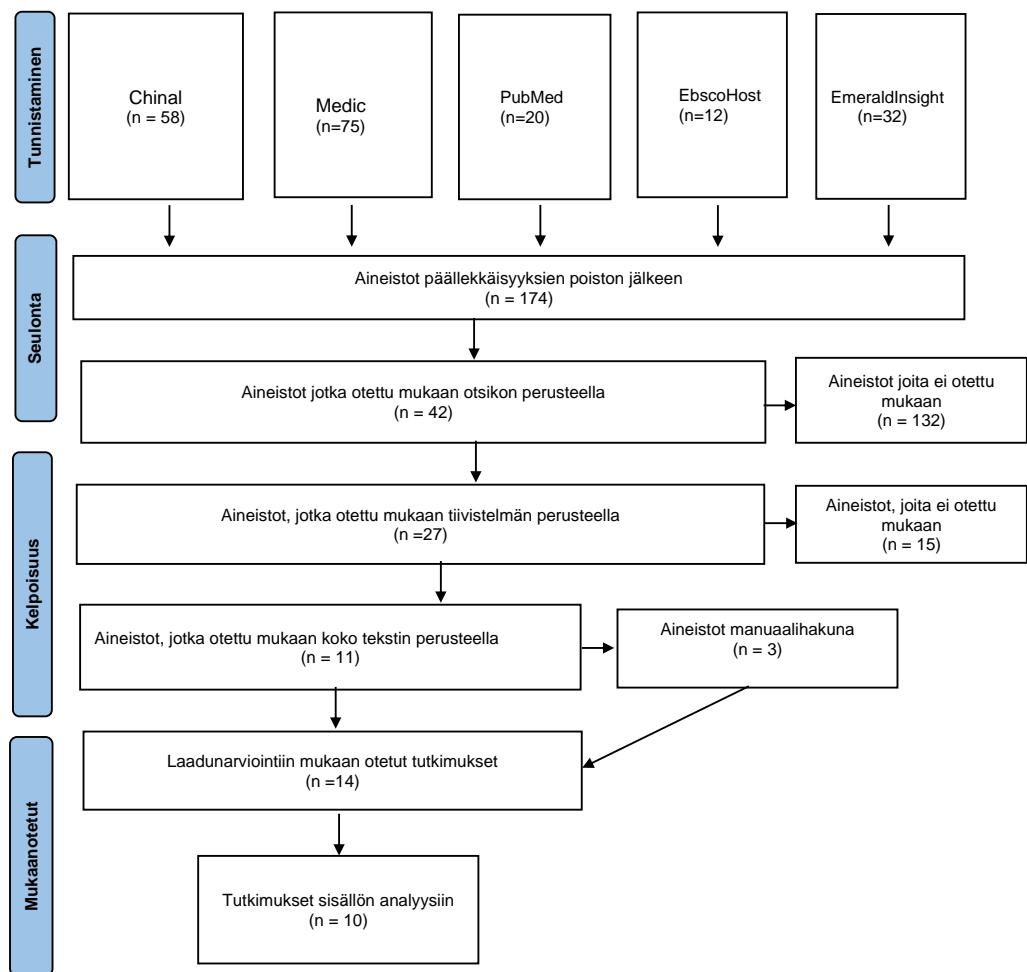
Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viihanen, Jenna. 2023. Mitä on johtajuus? < <https://esseepankki.proakatemia.fi/mita-on-johtajuus/>>. Viitattu 16.01.2024.

Viitala, Riitta & Suutari, Vesa & Järnlström, Maria toim. 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä. PS-kustannus.

PRISMA-kaavio systemoituun kirjallisuuskatsaukseen valitusta aineistosta



Tutkimuksen/artikkelin tekijä, julkaisu vuosi ja maa, julkaisukanava ja tutkimuksen/artikkelin otsikko	Tutkimuksen/artikkelin tarkoitus/tavoite	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset	Laadunarviointi pisteet JBI
<p>1. Ball, Debra A. 2014, Bowling Green State University, USA Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.</p> <p>A Phenomenological study of the nurse leader: before, during, and after merger</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata fuusiossa tai yrityskaupassa mukana olleiden esihenkilöiden kokemuksia.</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, fenomenologista menetelmää, johon kuului omien kokemusten pohdinta sekä sairaanhoitajien esihenkilöiden (n = 16) kokemusten tutkiminen haastattelun pohjalta ennen fuusiota, fuusion aikana ja fuusion jälkeen.</p>	<p>Organisaation muuttaminen on emotionaalinen ja inhimillinen prosessi. Kyse ei ole ohimenevistä mielialoista tai pinnallisista tunteista vaan tunne-elämän keskeisistä tiloista: pelosta, epävarmuudesta, epäilyksestä, yksinäisyydestä, rohkeudesta, epätoivosta, optimismista, kärsivällisyydestä, anteeksiantosta ja rakkaudesta. Yksilöt tarvitsevat työssään tunnetta kuulumisesta, keskustelua yhteydestä johonkin itseään suurempaan, tuntevaa osallisuutta ja ripaus henkistä täyttymystä ja tämän</p>	<p>8/10</p>

			<p>täyttymyksen salaperäistä generatiivista luonnetta. Pyrkinessään vaikuttamaan muutokseen terveydenhuoltojärjestelmässä johtajat joutuvat kohtaamaan monitahoisia kokemuksia ja kertomuksia, joissa on usein rytmiä ja tunteita.</p>	
<p><b>2.</b> Chesley, Colin G. 2020 Tutkimusartikkeli Foundation of the American College of Healthcare Executives Vol 65 No.2. USA</p> <p>Merging cultures; organizational culture and leadership in a health system merger</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida kahden kilpailevan terveysalan yrityksen organisaatiokulttuuria ja haluttua organisaatiokulttuuria ennen suunniteltua fuusiota, ja sen jälkeen selvittää oliko fuusiota edeltävien ja fuusiota edeltävän organisaatiokulttuurin ja fuusiota seuraavan halutun organisaatiokulttuurin välillä merkittäviä eroja käyttäen Competing Values Framework (CVF)-menetelmää</p>	<p>Kyselytutkimus työntekijöille. Kyselyn kysymyksillä selvitettiin työntekijöiden nykyisiä käsityksiä kulttuurista ja heidän ennakoitua organisaatiokulttuuriansa mahdollisesti fuusioituvassa organisaatiossa.</p>	<p>Tulokset osoittivat, että terveydenhuoltojärjestelmien sulautumista edeltävien kulttuurien välillä oli tilastollisesti merkittävä ero. Artikkelissä esittää parhaita käytäntöjä terveydenhuoltojärjestelmien johtajille.</p>	6/10

<p><b>3.</b> Kamrad-Marrone, Susan L. &amp; Stabile, Mary Ann &amp; Smeltzer, Carolyn Hope</p> <p>1999, Nurse Admin Q 23(4):47–57. USA</p> <p>Understanding and Championing the Merger Process: Key Leadership Roles for Successful Outcomes</p>	<p>Artikkelin tarkoituksena on kuvata esihenkilön roolia yritysfuusiossa onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.</p>	<p>Kuvaa fuusioprosessin vaiheita ja menestystekijöitä</p>	<p>Fuusiolla voidaan saavuttaa taloudellisia tuloksia ja parantaa palveluiden laatua. Visio tulevaisuudesta on pidettävä keskeisenä päätöksiä tehtäessä. Johtajan johtamistaidot keskiössä.</p>	<p>5/10</p>
<p><b>4.</b> Laurila, Marianne</p> <p>2017, Vaasan Yliopisto, Kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.</p>	<p>Tarkoituksena kuvata esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta.</p> <p>Tavoitteena lisätä ymmärrystä ihmisten johtamisesta organisaatiomuutoksessa täydentämällä lähi- ja keskijohdon esimiesten</p>	<p>Aineisto kerätty vuosina 2012–2013 avoimia kysymyksiä sisältävällä e-lomakkeella neljästä merkittäviä muutoksia läpikäyneestä suuresta organisaatiosta kolmelta eri toimialalta: julkishallinnosta,</p>	<p>Analyysin lopputuloksena eroteltiin toisistaan neljä laadullisesti erilaista muutosjohtajuuskäsitystä: (1) ohjaava, (2) osallistava, (3) innostava ja (4) emansipoiva. Nämä käsitykset erosivat toisistaan</p>	<p>8/10</p>

<p>”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta</p>	<p>sekä henkilöstön näkökulman avulla johtajuus- ja organisaatiomuutos- kirjallisuuden luomaa muutosjohtajuuskuvaa.</p>	<p>sairaalapalvelualalta sekä rahoitus- ja vakuutusosalta.  Aineistoon valittu 140 vastausta.  Fenomenografinen tutkimusote.</p>	<p>sen suhteen, onko esimiestyön sisältö enemmän toimintakeskeistä vai tunnekeskeistä, sekä painottuuko kommunikaatiossa enemmän  esimiehen taholta alaisille kulkeva yksisuuntainen vertikaalinen viestintä vai esimiehen ja alaisten väliseen avoimeen vuorovaikutukseen ja tasavertaisuuteen perustuva horisontaalinen viestintä.  Tulosten pohjalta kehitettiin muutosjohtajuuden paradoksaalista ja moniulotteista luonnetta havainnollistava metaforinen ”kompassimalli”, joka luo kuvaa siitä, mitä esimiehet ja henkilöstö pitävät tärkeänä ihmisten johtamisessa organisaatiomuutoksessa.</p>	
--	---	--	--	--

<p><b>5.</b> Ovseiko, Pavel V &amp; Melham, Karen &amp; Fowler, Jan &amp; Buchan, Alastair M.</p> <p>2015 BMC Health Services Research. Oxford, UK.</p> <p>Tutkimusartikkeli</p> <p>Organisational culture and post-merger integration in an academic health centre: mixed-methods study</p>	<p>Tarkoituksena selvittää käsityksiä yrityskulttuurista ja tärkeimpiä kulttuurikysymyksiä yliopistosairaalan ja julkisen terveystieteiden fuusiossa</p>	<p>Sekamenetelmällä toteutettu tutkimus. Kyselyyn vastasi 72 National Health Servicen (NHS) palveluksessa työskentelevää klinikkoo ja tutkijaa yhdestä yksiköstä. Kyselyä seurasivat puolistrukturoidut haastattelut sekä ryhmäkeskustelu.</p>	<p>Kahden NHS-säätiön kulttuurit erosivat toisistaan erityisesti akateemisen kulttuurin perusteella. Tärkeimmät kulttuuriset kysymykset liittyivät NHS-säätiöiden suhteelliseen kokoon, vaikutukseen ja historiaan sekä näiden vaikutuksesta identiteettiin, palveluihin ja talouteen. Strateginen kumppanuus yliopiston kanssa toimi tärkeänä luottamusta parantavana tekijänä. Joitakin yliopistojen yrityskulttuuriin liittyviä näkökohtia on kuitenkin vaikea sovittaa yhteen NHS:n palveluntarjontamallin kanssa, ja ne voivat aiheuttaa jännitteitä</p>	5/10
<p><b>6.</b> Piper, Letty Roth &amp; Schneider, Maureen</p> <p>2015, USA</p>	<p>Vertaisarvioitu artikkeli. Artikkelissa käsitellään sulautumisten aiheuttamia tärkeimpiä kysymyksiä NSD:n</p>	<p>Kuvaa yritysfuusioprosessia.</p>	<p>Hoitotyön johtajien on osallistuttava fuusion suunnitteluun ja toteuttamiseen</p>	6/10



<p>Artikkeli lehdessä Spotlight Of Leadership Vol. 45 no 12 joulukuu 2015</p> <p>Nurse Executive Leadership During Organizational Mergers</p>	<p>(Nursing service department) osalta ja esitetään CNO:ille (Chief Nursing Officer) vaiheittainen tarkistuslista.</p>		<p>jokaisessa vaiheessa. Muutos ei ole helppo ja siihen voi liittyä rooli- tai työtehtävien muutoksia.</p>	
<p>7. Thach, Liz &amp; Nyman, Mark</p> <p>Artikkeli lehdessä Leadership &amp; Organization Development Journal 22/4 2001. USA.</p> <p>Leading in limbo land: the role of a leader during merger and acquisition transition</p>	<p>Artikkelissa esitellään M&amp;A -johtamisen malli (Merger and Acquisition), jossa kuvataan kuusi taitoluokkaa, joita johtajan tulisi kehittää tukeakseen itseään, työntekijöitään ja organisaatiotaan yritysfuusiassa.</p>	<p>Kirjoittajien kehittämä malli tutkimustensa ja kirjoittamiensa teosten pohjalta.</p>	<p>Sulautumiset ja yritysostot tuovat usein esiin karuja realiteetteja, jotka johtavat kieltämisen, pettämisen, irtautumisen ja vihan tunteisiin. Fuusion käsitteleminen vaatii enemmän sosiaalista sopeutumista kuin monet muut suuret elämäntapahtumat. Jotta johtajat selviytyvät tästä ajanjaksosta heidän olisi keskityttävä artikkelissa esitettyyn 6 taitoluokkaan (emotionaalinen tunnustus, työ- ja asiakas-</p>	<p>6/10</p>

			keskeisyys, viestintä, motivaatio ja kannustimet, luovuus ja osallistuminen, tietämys organisaation dynamiikasta ja muutoksesta) ja tehtävä se rohkeasti, sinnikkäästi ja kärsivällisesti.	
<p><b>8.</b> Thier, Samuel O. &amp; Kelly, William N. &amp; Pardes, Herbert &amp; Knight, Amy Wimpey &amp; Wietecha, Mark</p> <p>2014, USA</p> <p>Artikkeli lehdessä Academic Medicine Vol. 89 No. 2, helmikuu 2014</p> <p>Success Factors in Merging of Teaching Hospitals</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida kahden kilpailevan terveysalan organisaation nykyistä organisaatiokulttuuria ja haluttua organisaatiokulttuuria ennen suunniteltua fuusiota ja sen jälkeen selvittää CVF (Competing Values Framework) -menetelmällä, oliko fuusiota edeltävän ja fuusion jälkeisen halutun organisaatiokulttuurin välillä merkittäviä eroja.</p>	<p>Aineisto koostuu kirjallisuuskatsauksesta sekä CVF menetelmällä toteutusta kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta MSHA:n (Mountain States Health Alliance) ja WHS:n (Wellmont Health System) henkilökunnille (n = 15 662).</p> <p>Tutkimuskysymykset olivat:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Oliko kahden terveydenhuoltojärjestelmän sulautumista edeltävissä kulttuureissa merkittävästi eroja?</li> <li>2) Oliko sulautumisen jälkeisessä kulttuurissa merkittäviä eroja?</li> </ol>	<p>Tutkimustulokset osoittivat, että terveydenhuoltojärjestelmien sulautumista edeltävien kulttuurien välillä on tilastollisesti merkittävä ero suhteessa fuusion jälkeiseen kulttuuriin. Vastaajat pitivät kuitenkin fuusion jälkeistä organisaatiokulttuuria parempana.</p>	8/10

<p>9. Voet van der, Joris &amp; Kuipers, Ben &amp; Groeneveld, Sandra 2015, Leiden university, Netherlends.</p> <p>Tutkimusraportti lehdessä Journal of Organizational Change Management Vol.28 no 2, 2015</p> <p>Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment</p>	<p>Artikkelin tarkoituksena on edistää tietämystä siitä, miten julkisten organisaatioiden monimutkainen toimintaympäristö vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen ja sen johtamiseen. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisaatiomuutoksen johtamisesta monimutkaisessa julkisessa toimintaympäristössä.</p>	<p>Tapaustutkimus kolmen alankomaalaisen kaupungin viranomaisen yhdistymisestä. Tutkimus koostuu 23 organisaation muutokseen osallistuneen johtajan haastattelusta</p>	<p>Analyysi osoittaa, että ympäristön monimutkaisuus pakottaa julkiset organisaatiot omaksumaan suunnitelmallisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan lähestymistavan muutokseen, kun taas ympäristö rajoittaa saman aikaisesti tällaisen lähestymistavan tehokkuutta. Tyyppilliset muutosjohtamistoimet, kuten muutostarpeen määrittely, roolimalli ja työntekijöiden motivointi muutoksen toteuttamiseen eivät riitä. Jotta ympäristöriippuvuudet voidaan voittaa ja muutosprosessin vauhti säilyttää, johtajien on ryhdyttävä enemmän ulkoisesti suuntautuneisiin johtamistoimiin.</p>	8/10
---	---	--	--	------

<p><b>10.</b> Vuorinen, Riitta 2008, Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Väitöskirja.</p> <p>Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana.</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin metodologista triangulaatiota yhdistäen sekä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineiston keruu, että analyysimenetelmät. Tutkimuksessa kuvattiin yhdysvaltalaisen muutosjohtamista tutkivan mittarin (Kouzes &amp; Posner "Leadership Practices Inventory" LPI) avulla suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Mittarin avulla saatuja tuloksia syvennettiin osastonhoitajien ryhmähaastatteluin.</p>	<p>Tutkimuksen tulosten mukaan osastonhoitajat ja sairaanhoitajat arvioivat osastonhoitajien mittarin (LPI) mukaisten muutosjohtamistoimintojen valtuuttaminen, tien näyttäminen, rohkaiseminen, yhteiseen visioon innostaminen sekä prosessien kyseenalaistaminen esiintyvyyden samoin. Suomalaisen yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtaminen perustui sairaanhoitajien toiminnan valtuuttamiseen harkitsevasti ja realistisesti sekä edistäen yhteistoimintaa. Osastonhoitajien johtamisen muutosjohtamisen piirteinä tuli harvoin esille innovatiivisuus sekä uusien toimintatapojen etsiminen oman organisaation ulkopuolelta. Osastonhoitajat arvioivat</p>	<p>8/10</p>
--	---	---	--	-------------

			muutosjohtamisen samoin kaikissa yliopistosairaa-loissa. Sairaanhoidtajien arviointien mukaan osastonhoitajien muutosjohtamistoiminnoissa oli kuitenkin eroja sekä eri yliopistosairaa-loissa että erityyppisillä osastoilla.	
--	--	--	---	--