Tampereen yliopisto

Matti Sipiläinen

SAIRAANHOITOPIIRIN LEGITIMITEETIN JA MAINEEN RAKENTUMINEN

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Matti Sipiläinen: Sairaanhoitopiirin legitimiteetin ja maineen rakentuminen
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma; kunta- ja aluejohtaminen
Huhtikuu 2024

Julkisen hallinnon rakenteiden muuttuessa ja resurssien niukentuessa jokaisella julkisella organisaatiolla on paine todistaa oman olemassaolonsa oikeutus, oma legitimiteettinsä, turvatakseen asemansa ja resurssinsa. Tässä tutkielmassa käsitellään yhden sairaanhoitopiirin, Soiten, legitimiteetin ja maineen rakentumista. Tutkimuksessa selvitetään myös maineeseen vaikuttavia tekijöitä ja maineen ja legitimiteetin välistä suhdetta. Tutkimuksen teoreettisena perustana ovat legitimiteetin, maineen ja sidosryhmäteorioiden tutkimusperinteet.

Tutkielman aineisto kerättiin sosiaali- ja terveydenhuollon käyttäjille suunnatulla kyselytutkimuksella. Kysely käsitti 25 adjektiiviparien avulla rakennettua väiteparia, joista vastaajat antoivat numeerisen arvion asteikolla 1–6. Tämän lisäksi vastaajilta kysyttiin demografisia tietoja alaryhmäanalyysejä varten. Aineisto kerättiin sairaanhoitopiirin kuntien alueelle yksittäiseksi päiväksi pystytetyillä pisteillä ja internet-kyselyn avulla. Vastauksia saatiin yhteensä 714. Aineistosta laskettiin keskiarvo Soiten kokonaismaineesta ja maineen eri osa-alueista. Demografisten taustamuuttujien merkitystä maineelle annetulle arvosanalle arvioitiin alaryhmäanalyyseissä.

Soiten maine oli tutkimuksen perusteella jokseenkin hyvä. Soiten toimintaa ohjaavista arvoista parhaimmin toteutui vastuullisuus, heikoimmin osallisuus. Palveluiden käyttäjien käsitys Soitesta muodostui ensisijaisesti henkilökohtaisen asioinnin ja henkilökohtaisten kontaktien perusteella. Viestinnän merkitys maineen muodostumiselle näyttäytyi pienenä. Tarkastelluissa alaryhmissä ruotsinkieliset, miehet, iäkkäät, matalan koulutustaustan omaavat ja eläkeläiset näkivät sairaanhoitopiirin maineen muita positiivisempana.

Tutkimustulosten perusteella Soite on onnistunut rakentamaan itselleen hyvän maineen, minkä myötä sillä on myös legitimiteetti. Tämä voidaan nähdä onnistuneena mainetyönä, sillä julkisen organisaation tavoitteena tulee olla neutraali tai hyvä maine resurssien optimoimiseksi. Julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation maine rakentuu ensi sijassa asiantuntevalle toiminnalle ja sille annetun tehtävän asianmukaiselle täyttämiselle, eli kansalaisten terveyden ja sosiaalipalveluiden hoitamiselle. Julkiselle organisaatiolle tärkeitä arvoja ovat vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Jokseenkin hyvä maine riittää legitimiteetin saavuttamiseen. Viestinnän merkitys maineen hallinnassa ja legitimiteetin ylläpitämisessä näyttäytyy tässä kontekstissa pienenä.

Avainsanat: Legitimiteetti, maine, sidosryhmät, julkinen organisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☒ Ei
☐ Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia:

Tekoälysovellusten nimi ja versio:

Käyttötarkoitus:

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty:

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

Sisällysluettelo

1 Johdanto **1**

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat *1*

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet *3*

2 Teoreettinen viitekehys **7**

2.1 Sidosryhmät *7*

2.1.1 Sidosryhmäteoria ja sidosryhmän käsite 7

2.1.2 Sidosryhmien priorisointi 8

2.1.3 Sidosryhmästrategiat 11

2.1.4 Julkisen organisaation sidosryhmät 12

2.2 Legitimiteetti *14*

2.2.1 Legitimiteetin merkitys julkiselle organisaatiolle 14

2.2.2 Legitimiteetin käsite 15

2.2.3 Legitimointistrategiat 16

2.3 Maine *19*

2.3.1 Maineen käsite ja sen lähikäsitteet 19

2.3.2 Maineen merkitys ja maineen rakentaminen 21

2.3.3 Julkisen organisaation maine 23

2.3.4 Maineen ja legitimiteetin suhde 24

3 Tutkimuksen toteutus **27**

3.1 Määrällinen tutkimus *27*

3.2 Soite organisaationa *28*

3.3 Mainemittari ja aineiston keruu *30*

3.4 Aineiston analyysi *32*

4 Tulokset **33**

4.1 Soiten maine ja organisaation arvojen toteutuminen *33*

4.2 Soiten maine alaryhmittäin *35*

4.2.1 Vastaajan asiointikielen merkitys koetulle maineelle 35

4.2.2 Vastaajan sukupuolen merkitys koetulle maineelle 36

4.2.3 Vastaajan iän merkitys koetulle maineelle 37

4.2.4 Vastaajan koulutustaustan merkitys koetulle maineelle 38

4.2.5 Vastaajan työssäkäyntistatuksen merkitys koetulle maineelle 39

4.2.6 Vastaajan perheellisyyden merkitys koetulle maineelle 40

4.2.7 Vastaajan viimeisen Soitessa asioinnin ajankohdan merkitys koetulle maineelle 40

5 Johtopäätökset **41**

6 Lähteet **45**

7 Liitteet **47**

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Julkinen sektori on viimeisten vuosikymmenten aikana ollut jatkuvassa muutoksessa. Muutoksia on nähtävissä julkisen sektorin tuottamissa palveluissa, julkisten organisaatioiden hallinnossa ja päätöksentekoon liittyvissä prosesseissa. Keskeisimpiä hallintoon liittyviä muutoksia on ollut siirtyminen perinteisestä hierarkkisesta hallintamallista kohti avoimempia ja verkostomaisempia rakenteita. Tämä mahdollistaa nopeamman päätöksenteon, joustavan reagoinnin ja takaa kansalaisille aiempaa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon. Avoimuus ja osallistuminen korostuvat ja kansalaisilla on aiempaa enemmän halua ja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon (Valtiovarainministeriö, 2020.)

Ympäri maailman julkista sektoria koskee organisaatioiden monipuolistumisen lisäksi myös universaali ongelma: Julkisen sektorin resurssit ovat kaikkialla uhattuina ja resurssien niukkuus asettaa paineita tehokkuuden lisäämiselle ja resurssien optimaaliselle käytölle. (Dervitsiotis, 2003; Harisalo & Stenvall, 2003; Jørgensen et al., 1998; Luoma-aho, 2008; Serrano Cinca et al., 2003). Julkisen sektorin resurssien supistuessa julkisten varojen käyttökohteet ovat entistä suuremmassa todistustaakassa omasta hyödyllisyydestään ja asemastaan yhteiskunnassa. Jokaisella julkisella organisaatiolla ja yhteiskunnan tarjoamalla palvelulla tulee olla selkeä tehtävä ja tarve. Niillä tulee olla myös kansalaisten hyväksyntä.

Suomalaisissa julkisissa organisaatioissa menneinä vuosikymmeninä legitimiteetti on pääasiassa rakentunut organisaatioiden laillisiin tehtäviin ja niiden ammattimaiseen täyttämiseen. Organisaatiot on luotu täyttämään niille laissa asetettuja tehtäviä ja arviot niiden toiminnasta ja legitimiteetistä on tehty tältä pohjalta. Legitimiteetin kyseenalaistaminen on yleistynyt vasta 1990-luvulta lähtien. Yhteiskunnallisten muutosten myötä pelkkä lain takaama asema ei enää riitä. Organisaatiot ovat joutuneet omaksumaan yksityisen sektorin toimintatapoja säilyttääkseen legitimiteettinsä. Tähän liittyviä aspekteja ovat esimerkiksi menestyksen ja tehokkuuden osoittaminen ja sidosryhmien entistä tarkempi huomiointi.

Sidosryhmät ovat organisaation toiminnassa tärkeitä ryhmiä, joiden tuen varassa organisaatio on. Nämä ryhmät pyrkivät vaikuttamaan organisaation toimintaan, toisaalta organisaatio toimillaan vaikuttaa näihin sidosryhmiin. Sidosryhmät arvioivat organisaation toimintaa jatkuvasti, mikä tuottaa jatkuvasti uusia arvioita organisaation maineesta ja legitimiteetistä. Sidosryhmät ovat organisaatiosta erillisiä ryhmiä, eikä organisaatio voi aukottomasti vaikuttaa sidosryhmien itsestään tekemiin arvioihin. Yksityiseltä sektorilta julkisiin organisaatioihin omaksuttu suuntaus on kuitenkin keskittyminen näihin sidosryhmiin, näihin vaikuttaminen esimerkiksi viestinnän dialogisuuden avulla ja sidosryhmien kokemuksien mittaaminen.

Julkisia palveluita tuottavan organisaation menestyksen ja tehokkuuden mittaaminen on tärkeää, sillä rajalliset julkiset varat tulee käyttää maksimaalisen hyvin. Tämän tyyppisten organisaatioiden lopputuotteita, kuten palveluita ja aineettomien julkisten palveluiden positiivista vaikutusta on kuitenkin edelleen vaikea mitata (Dervitsiotis, 2003; Harisalo & Stenvall, 2003; Jørgensen et al., 1998; Luoma-aho, 2008; Serrano Cinca et al., 2003). Myös tässä sidosryhmät nousevat keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi, sillä sidosryhmien organisaatiosta antamien arvioiden mittaaminen helpottaa organisaation painetta legitimiteettinsä todistamiselle. Sidosryhmätutkimuksen taustalla onkin oletus siitä, että sidosryhmien luottamus ja tätä kautta muodostuva hyvä maine on organisaation aineetonta pääomaa, joka kääntyy organisaation nauttimaksi legitimiteetiksi. Keskeisimpänä sidosryhmänä tässä voidaan nähdä julkisen organisaation palveluiden käyttäjät, sillä julkiset organisaatiot saavat legitimiteettinsä niiden hyväksynnästä, joita he palvelevat. (Luoma-Aho, 2005.)

Terveydenhuollon yksiköt ja sairaanhoitopiirit ovat erityisessä asemassa myös julkisten organisaatioiden keskuudessa. Niiden toiminta ja palvelut koskettavat hyvin henkilökohtaista ja tarvehierarkiassa perustavia asioita, hengissä säilymistä ja turvallisuuden tavoittelua. Terveydenhuollon palvelut on ennen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta pitkään järjestetty samalla tavoin: Ihmisiä palvelevat perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon yksiköt. Näiden saatavuutta kaikille kansalaisille kohtuullisessa ajassa pidetään erittäin tärkeinä. Terveydenhuoltoa koskevat myös voimakkaat moraaliset vaatimukset: Vaatimus kaikkien tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta korostuu.

Digitalisoituvassa maailmassa ihmisten terveyteen liittyvät toiveet, odotukset ja tiedot lisääntyvät, jolloin myös vaatimukset terveydenhuoltoa kohtaan kasvavat. Terveyspalveluissa vallitsee myös valinnanvapaus, jonka myötä kansalainen voi valita oman terveyskeskuksensa ja erikoissairaanhoitoa vaativan terveysongelmansa hoitopaikan. Näistä syistä käyttäjien arviot ja

näistä muodostuva organisaation maine muuttuvat entistä keskeisemmiksi ja luovat perustaa organisaation legitimiteetille.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen keskeinen tehtävä on ymmärtää, miten sairaanhoitopiiri Soiten maine vaikuttaa sen legitimiteettiin palveluiden käyttäjien keskuudessa. Tutkimus pyrkii tarkastelemaan legitimiteetin ilmenemistä Soiten toiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen kuva Soiten toiminnasta muodostuu asiakkaiden näkökulmasta ja miten tämä kuva vaikuttaa Soiten legitimiteettiin. Kyselyä käytetään tässä tutkimuksessa välineenä, jonka avulla kerätään tietoa asiakkaiden näkemyksistä, ja sen tuloksia tulkitaan legitimiteetin näkökulmasta. Tutkimuksen alatavoitteet liittyvät Soiten maineen eri komponenttien selvittämiseen ja arviointiin näiden komponenttien vaikutuksista Soiten legitimiteettiin. Näiden tietojen avulla Soite saa arvokasta tietoa paitsi maineestaan myös niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat sen legitimiteettiin. Tämä tieto auttaa Soitea tunnistamaan kehityskohteita omassa toiminnassaan ja ohjaamaan resurssejaan niin, että se voi vahvistaa legitimiteettiään.

Suomalainen terveydenhuolto on rakentunut pääosin julkisen sektorin varaan ja terveydenhuollossa keskeinen jako on pitkään tehty perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä. Vuonna 2023 tehdyn sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä nämä yksiköt on asetettu samojen organisaatioiden, hyvinvointialueiden alle. Keski-Pohjanmaalla saman tyyppinen uudistus on toteutettu jo ennen kansallista uudista. Perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoito ja sosiaalipalvelut ovat olleet yhtä organisaatiota, Soitea jo useamman vuoden ajan. Sairaanhoitopiirit ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, joilla on omat erityispiirteensä. Kaikki toteuttavat kuitenkin hyvinvointivaltion lakien asettamia tehtäviä ja palvelut on pääasiallisesti järjestetty hyvin samankaltaisesti. Otettaessa huomioon tämä samankaltaisuus ja toisaalta Soiten organisaation rakenne jo ennen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta, voidaan ajatella yhden sairaanhoitopiirin tutkimisen tuottavan arvokasta ja tietyssä määrin yleistettävissä olevaa tietoa hyvinvointialueista.

Sairaanhoitopiiri on julkinen organisaatio, jolla on perinteisesti ollut melko itsestään selvä ja lakiin perustuva legitimiteetti. Nyt paine todistaa oman olemassaolon oikeutus on kasvanut ja

käyttäjäkokemukset legitimiteetin pohjana korostuvat. Tästä syystä juuri maineen mittaaminen on keskeistä myös legitimiteettiä tutkittaessa otettaessa huomioon myös, että legitimiteettiä on lähes mahdotonta tutkia suoraan. Julkisten organisaatioiden mainetta on tutkittu tähän mennessä melko vähän, mikä luo omat haasteensa tutkimukselle. Tutkimuksen pohjana on käytetty julkisten organisaatioiden sidosryhmiin ja maineeseen keskittyneen tutkijan Vilma Luoma-Ahon luomaa maineharavaa, josta luotua mainemittaria on käytetty alun perin työsuojelupiirien mainetta mitattaessa. (Luoma-Aho, 2005; Luoma-aho, 2008) Tämä mittari on päivitetty vastaamaan tutkimuksen tarpeita.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on:

> Miten sairaanhoitopiirin legitimiteetti ja maine rakentuvat ja ovat yhteydessä toisiinsa?

Koska legitimiteetin suora tutkiminen on haastavaa, tutkimuskysymykseen haetaan vastausta hyödyntämällä sidosryhmäteorioita ja tutkimalla sairaanhoitopiirin mainetta. Päätelmät legitimiteetistä johdetaan näistä tutkimustuloksista. Maineeseen liittyvät tutkimusta tukevat ja täydentävät tutkimuskysymykset ovat:

> Mitkä asiat vaikuttavat Soiten maineeseen sen käyttäjien keskuudessa?
> Miten maine ja legitimiteetti ovat yhteydessä toisiinsa?

Näihin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan mainemittariksi kehitetyn kyselytutkimuksen ja vastauksista tehtyjen analyysien avulla. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen avulla johdetaan arvioita Soiten legitimiteetistä ja tämän kautta vastataan asetettuun tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen merkitys korostuu muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa jokainen organisaatio joutuu aiempaa tarkemmin pohtimaan omia sidosryhmiään ja näiden antamia arviota vaikuttaakseen omaan maineeseensa. Legitimiteetin rakentaminen, ylläpitäminen ja korjaaminen näyttäytyvät erittäin tärkeinä organisaation strategisina toimina hyvinvointiyhteiskunnan palveluja ja resursseja leikattaessa, koska leikkausten myötä jokaisen organisaation tulee parhaansa mukaan todistaa oma oikeutuksensa olemassaololleen ja toiminnalleen. Nämä toimet ovat keskeisiä organisaation pyrkiessä takaamaan oma rahoituksensa jatkossa. Näin ollen tutkimuksen tuottama tieto

sairaanhoitopiirin nykyisestä maineesta ja keinoista vaikuttaa siihen on arvokasta aineetonta resurssia organisaatiolla.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksessa keskitytään julkisista organisaatioista terveydenhuoltoon ja tämän kentän sisällä yhteen sairaanhoitopiiriin, Soiteen. Tämän rajauksen myötä eksaktit päätelmät koskevat vain tutkittua sairaanhoitopiiriä. Terveydenhuollon organisaatioiden ollessa jo regulaation vuoksi hyvin samankaltaisia, voidaan yleistyksiä yleisemmin terveydenhuollon organisaation maineen ja legitimiteetin muodostumisesta kuitenkin tehdä. Terveydenhuollon organisaatiot ovat poikkeuksellisia ja erityisiä julkisten organisaatioiden keskuudessa, joten laajempaa yleistystä julkisten organisaatioiden nauttimasta legitimiteetistä, maineesta tai niihin vaikuttavista tekijöistä ei tämän tutkimusten puitteissa voida tehdä.

Legitimiteetin tutkimisen välineeksi on valittu sidosryhmätutkimusten perusteella maine. Pohjalla on olettamus, että julkisen organisaation legitimiteetti muodostuu sidosryhmien oletusten ja tyytyväisyyden perusteella (Näsi, 1995, 24–26). Vaikka tyytyväisyyteen liittyvät arviot ovat fluktuoivampia kuin legitimiteetti, kumuloituessaan nämä arviot kuitenkin rakentavat ja purkavat legitimiteettiä merkittäviltä osin. Sidosryhmäksi on valittu organisaatioiden palvelujen käyttäjät tai potentiaaliset käyttäjät, sairaanhoitopiirin alueella asuvat ihmiset. Heidät nähdään sairaanhoitopiirin keskeisenä sidosryhmänä legitimiteetin kannalta, sillä he toimivat julkisessa organisaatiossa ”osakkeenomistajina”, heidän maksamillaan veroilla järjestetään käytetyt palvelut (Luoma-Aho, 2005). Lisäksi äänestyskäyttäytymisellään he vaikuttavat hyvinvointialueella valtaa käyttäviin ihmisiin, alueella tehtäviin päätöksiin ja hyvinvointisektorin rahoituksen käyttöön.

Edellä esitettyjen rajausten myötä hyväksytään, että legitimiteetin maineeseen liittymättömät aspektit eivät tule tässä tutkimuksessa esiin ja päätelmiä legitimiteetistä johdetaan vain tämän mitattavissa olevan näkökulman kautta. Myös sidosryhmän valinnan suhteen hyväksytään, että muiden sidosryhmien, kuten työntekijöiden, kunnan- ja aluehallituksen jäsenten ja yhteistyökumppaneiden mielipiteitä ei tutkita erillään, vaan kaikki tutkimukseen valikoituneet profiloituvat vain alueella asuviksi ihmisiksi.

Tutkimuksessa noudatetaan perinteistä tieteellistä esitystapaa. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa käydään läpi tutkimuksen tausta ja lähtökohdat ja motivoidaan tutkimus avaamalla sen taustalla

olevia ilmiöitä ja niiden ajankohtaisuutta. Johdannossa esitetään myös tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan. Johdannossa käsitellään myös rajaukset, joita tutkimusta tehdessä on tehty ja esitellään tutkimuksen rakenne.
Toinen luku keskittyy teoreettisen viitekehyksen esittelyyn. Luvussa käsitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet sidosryhmät, legitimiteetti ja maine. Näiden käsitteiden tutkimustraditiota käydään läpi, jotta tämä tutkimus voidaan suhteellistaa aiempaan tutkimukseen. Samalla tarkennetaan käytettävät käsitteet ja näiden väliset suhteet. Teoreettisen viitekehyksen avulla luodaan riittävä teoreettinen pohja, jotta aiheen empiirinen käsittely myöhemmissä luvuissa mahdollistuu ja jotta yleistyksiä yhdestä organisaatiosta laajempaan kuvaan voidaan tehdä.

Kolmannessa luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksessa käytettävän määrällisen tutkimuksen perusperiaatteita. Tästä edetään esittelemään tutkimuskohde, Soite, organisaationa. Tutkimuksessa on käytetty Vilma Luoma-Ahon julkisten organisaatioiden maineen mittaamiseen kehittämää mainemittaria. Alkuperäinen mittari ja siihen tehdyt modifikaatiot huomioiden terveydenhuollon kenttä ja tutkittava organisaatio esitellään kolmannessa luvussa. Luvussa selvitetään myös aineiston keruuprosessi ja analyysimenetelmät.

Neljännessä tuloksiin keskittyvässä luvussa eritellään tutkimustulosten pohjalta, millainen maine Soitella on organisaationa käyttäjiensä keskuudessa. Spesifimmin käydään läpi eri käyttäjäalaryhmien antamia arvioita organisaatiosta ja eritellään maineeseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustuloksia myös verrataan ja suhteutetaan aiempaan tutkimukseen.

Viidennessä luvussa jatketaan tästä kokoamalla tutkimustulokset yhteen ja arvioimalla tutkimuksen antamaa tietoa ja sen hyödynnettävyyttä. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen rajoituksia ja tarpeita jatkotutkimukselle. Tutkimuksen lähteet ja liitteet on koottu tutkimuksen loppuun.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Sidosryhmät

2.1.1 Sidosryhmäteoria ja sidosryhmän käsite

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimuksen kohteena on sairaanhoitopiiri Soiten legitimiteetti. Legitimiteetti ja maine ovat sidosryhmien keskuudessa tehtäviä arvioita organisaatiosta. Tämän vuoksi sidosryhmäteoria ja sidosryhmien käsite nousee keskeiseksi teoreettisen viitekehyksen osaksi. Tässä kappaleessa käydään läpi sidosryhmän erilaisia määritelmiä, sidosryhmäteorian perustaa, sidosryhmien välillä tehtävää priorisointia ja esimerkkejä toimintastrategioista eri sidosryhmiä kohtaan. Lopuksi pohditaan vielä sidosryhmäajattelun sopivuutta julkisiin organisaatioihin ja erityispiirteitä, joita teoria tässä kontekstissa saa.

Jotta teoriaan liittyvää ajattelua voidaan kattavammin avata, täytyy käsite ensin määritellä. Sidosryhmän määrittelyjä on useita ja ne eroavat toisistaan ensi sijassa laajuudessa: Sidosryhmiin kuuluvien joukko voidaan nähdä joko hyvin tarkkaan rajattuna tai hyvin laajana ja laveana. Klassisena pidetään Freemanin melko laajaa määritelmää: ”Sidosryhmiä ovat kaikki sellaiset ryhmät tai yksilöt, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tai organisaation toimintaan tai joihin yritys tai organisaatio vaikuttaa pyrkiessään tavoitteisiinsa” (Freeman, 1984, 46). Tästä kapeamman ääripään esimerkki on muotoilu, jossa sidosryhmiksi nähdään ne ryhmät tai yksilöt, jotka ovat kriittisesti ja yleensä taloudellisesti sidoksissa organisaation selviytymiseen (Mitchell et al., 1997). Näiden lisäksi on esitetty lukuisia eri määritelmiä, joissa kaikissa kuitenkin keskeiseksi nousee jonkinlainen vaihtosuhde organisaation ja ryhmän välillä ja mahdollisuus aiheuttaa toiselle hyötyä tai haittaa.

Sidosryhmän käsite julkisessa organisaatiossa on lähellä myös kansalaisen ja asiakkaan käsitteitä. Osittain käsitteistössä on eroa eri tieteenalojen välillä esimerkiksi siten, että samassa asiayhteydessä käytetään johtamistieteissä ensisijaisesti sidosryhmän, sosiaalitieteissä kansalaisen käsitettä. Käsitteiden välillä on kuitenkin myös eroja. Käsitteen kansalainen juuret ovat jo antiikin Kreikassa ja Aristoteleen teksteissä, ja tämä käsite on suomalaisten julkisten organisaatioiden yhteydessä ollut pitkään hallitsevin. Kansalaiskäsitteen erityisasema johtuu erityisesti organisaatioiden rahoituspohjasta, sillä julkiset organisaatiot rahoitetaan pääasiassa verovaroin ja ihmiset osallistuvat myös päätöksentekoon demokraattisen prosessin kautta nimenomaan kansalaisina. Toisaalta managerialismin myötä ja osan rahoituksesta tullessa myös käyttömaksuista, myös asiakkaan käsite

ja näkökulma nousevat relevanteiksi. Toimintakulttuurin muuttuessa keskustelevammaksi ja avoimemmaksi, myös sidosryhmän käsite on tullut keskeiseksi julkisissa organisaatioissa. Yksi käsitteiden välinen erottelun tapa on pohtia, kenen puolesta yksilö on tekemisissä organisaation kanssa: omasta puolestaan toimivana yksilö määrittyy kansalaiseksi, toisen organisaation puolesta toimivana sidosryhmäksi ja itsensä puolesta vaihtokauppaa tekevänä asiakkaaksi. Pohdittaessa edellä esitettyjä etenkin laajempia sidosryhmän määritelmiä voidaan kuitenkin huomata, että lähes kaikki organisaation kanssa tekemisissä olevat yksilöt ja ryhmät määrittyvät sidosryhmiksi. Näin ollen sidosryhmä voidaan nähdä sateenvarjokäsitteenä, joka sisältää kansalaisen ja asiakkaan käsitteet. (Luoma-Aho, 2005, 109–114.)

Sidosryhmäteoria tai useammin käytetty sidosryhmäajattelu on alun perin voittoa tavoittelevien yritysten johtamismalliksi kehitetty teoria. Siinä keskeistä on yhteyden rakentaminen organisaation ja tämän toimintaympäristön välille, ja perinteisessä sidosryhmäteoriassa käsitellään näiden sidosryhmien hallintaa ja johtamista. Perinteisissä sidosryhmäteorioissa organisaation sidosryhmät on nähty sikäli samanarvoisina, että kaikkien legitiimien sidosryhmien intressien ja tarpeiden on nähty olevan merkityksellisiä ja tärkeitä, eikä minkään näistä tulisi nousta muiden yläpuolelle. Yrityksen tulisi siis toiminnassaan huomioida kaikkien merkittävien sidosryhmiensä intressit jättämättä ketään huomiotta. Toisaalta sidosryhmäteoria tuo esiin erilaista näkökulmaa yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista: Ainoana keskeisenä tavoitteena ei nähdä voiton maksimointia vaan myös vastuullisuus ja dialogi nähdään tärkeinä arvoina toiminnassa. Toisaalta sidosryhmäajattelun hyödyntämistä puoltaa myös se, että tutkimusten perusteella vaikuttaisi siltä, että sidosryhmien ollessa tyytymättömiä on todennäköisempää, että yritys tai organisaatio epäonnistuu. (Luoma-Aho, 2005, 98–101.)

2.1.2 Sidosryhmien priorisointi

Sidosryhmäajattelun pohjalla on premissi siitä, että kaikkien relevanttien sidosryhmien intressit tulee huomioida. Kaikkien sidosryhmien tarpeet ja intressit tulee siis nähdä merkityksellisinä, eikä mitään niistä voi jättää huomiotta. Taustalla on erityisesti ajatus sidosryhmien muuttuvasta statuksesta. Tällä hetkellä merkityksettömältä vaikuttava sidosryhmä voi toisella hetkellä näytellä tärkeää osaa organisaation toiminnassa tai omata resursseja, jotka ovat organisaatiolle elintärkeitä. Tällöin jo aiemmin luodut sidosryhmäsuhteet nousevat merkittävään asemaan, minkä vuoksi suhteita kaikkiin sidosryhmiin tulee huomioida jo etupainotteisesti. (Jawahar & Mclaughlin, 2001.) Usein kuitenkin

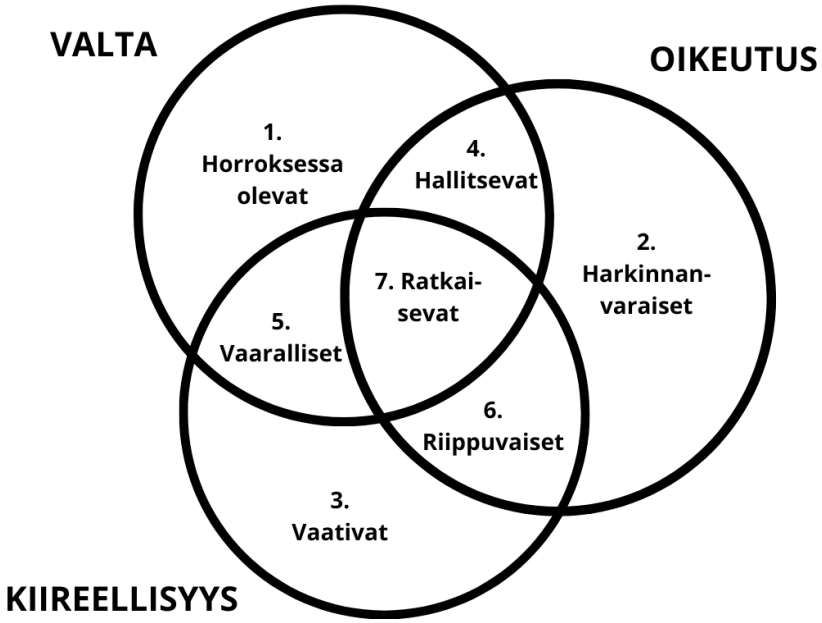
erityisesti resurssien rajallisuus tuottaa tilanteen, jossa kaikkien sidosryhmien intressejä ei pystytä tasapuolisesti huomioimaan. Myös sidosryhmien intressien väliset ristiriidat asettavat organisaation valintapaineen eteen. Priorisointia on tehtävä, jotta tiettyjen sidosryhmien intressit huomioimalla organisaation toimintakyky pystytään turvaamaan. (Luoma-Aho, 2005, 108–109.)

Yksinkertainen dikotominen luokittelu tehdään usein ensisijaisten (*primary*) ja toissijaisten (*secundary*) sidosryhmien välillä. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat ne, joilla on virallinen ja sopimusluontoinen suhde organisaatioon ja joilla on suoria taloudellisia vaikutuksia organisaatioon. Toissijaisten sidosryhmien joukko taas on laajempi ja käsittää ne ryhmät, jotka eivät ole suorassa taloudellisessa tai vaihtosuhteessa organisaatioon, eivät ole täysin välttämättömiä organisaation olemassaololle, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat organisaation toimiin tai joihin organisaation toimet vaikuttavat. (Luoma-Aho, 2005, 101; Savage et al., 1991.)

Myös hienosyisempiä sidosryhmien tärkeyden analyysejä on tehty. Savage et al. (1991) esittävät johtamisen nelikenttää hahmotellessaan sidosryhmien aiheuttamaan uhkaan ja yhteistyömahdollisuuksiin perustuvan jaottelun. Tässä mallissa organisaation tulee arvioida, kuinka suuren uhan sidosryhmä voi näin toivoessaan luoda organisaatiolle ja sen toiminnalle. Lisäksi tulee arvioida, millaiset mahdollisuudet organisaatiolla on tehdä yhteistyötä sidosryhmän kanssa. Tämän perusteella sidosryhmät jakautuvat neljään kategoriaan: Tukea antavat sidosryhmät (*supportive*), jotka eivät aiheuta organisaatiolle uhkaa, mutta ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita, marginaaliset sidosryhmät (*marginal*), jotka eivät ole merkittäviä organisaatiolle potentiaalisen uhan tai yhteistyön kannalta, ei tukea antavat sidosryhmät (*nonsupportive*) uhkaavat organisaation toimintaa olematta relevantti yhteistyökumppani ja ristiriitaiset sidosryhmät (*mixed blessings*), jotka voivat halutessaan aiheuttaa organisaatiolle merkittävää uhkaa, mutta voivat toisaalta olla merkittäviä yhteistyökumppaneita. (Savage et al., 1991.)

Mitchell, Agle & Wood taas rakentavat oman mallinsa kolmen keskeisen attribuutin, vallan, legitimiteetin ja kiireellisyyden pohjalta. Vallalla viitataan sidosryhmän kykyyn pakottaa organisaatio toimimaan tahtomallaan tavalla. Legitimiteetti määrittyy perinteisen Suchmanin määritelmän mukaisesti sen perusteella, missä määrin sidosryhmän toimet nähdään toivottuina, asianmukaisina ja sopivina (Suchman, 1995.) Kiireellisyydellä viitataan siihen, kuinka nopeasti juuri tämän sidosryhmän tarpeet ja intressit tulisi huomioida. Näiden määreiden avulla sidosryhmät voidaan luokitella seitsemään luokkaan: nukkuvat sidosryhmän (*dormant*), harkinnanvaraiset sidosryhmät (*discretionary*), vaativat sidosryhmät (*demanding*), hallitsevat sidosryhmät (*dominant*), vaaralliset

sidosryhmät (*dangerous*), riippuvaiset sidosryhmät (*dependent*) ja ratkaisevat sidosryhmät (*definitive*). Mikäli ryhmä ei omaa valtaa, legitimiteettiä tai kiireellisyyttä, se ei ole organisaation sidosryhmä. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Sidosryhmien tärkeys (mukaillen Mitchell ym. 1997).

Luokittelun perusteella muodostettava oletus on, että enemmän attribuutteja omaava sidosryhmä on tärkeämpi organisaation toiminnalle kuin vähemmän attribuutteja omaava. Näin ollen ratkaisevat sidosryhmät ovat sidosryhmistä tärkeimpiä ja näiden intressejä tulee priorisoida toiminnassa. Sen sijaan odottavilla (*expectant*) sidosryhmillä, jotka omaavat kaksi kolmesta ominaisuudesta ja piilevillä (*latent*) sidosryhmillä, jotka omaavat vain yhden kolmesta ominaisuudesta, ei ole yhtä suurta merkitystä ja valintatilanteessa priorisointia voidaan tehdä tämän perusteella. (Mitchell et al., 1997.)

Edellä esitettyä mallia on pidetty jo hyvin kattavana esityksenä mahdollisuudesta priorisoida sidosryhmiä. Kritiikkiä malli on saanut esimerkiksi siitä, että se ei ota huomioon, kuinka tiiviisti sidosryhmä on tekemisissä organisaation kanssa. Ne sidosryhmät, jotka ovat jatkuvasti ja toistuvasti tekemisissä organisaation kanssa, ovat organisaatiolle tärkeämpiä ja keskeisempiä kuin ne, joihin kontakti on hyvin harvassa. Tämä näkökulma korostuu erityisesti myös pohdittaessa mainetta ja legitimiteettiä, jotka muodostuvat sidosryhmien tekemisissä arvioissa organisaatiosta. Mitä enemmän kontakteja sidosryhmällä on organisaatioon, sitä luotettavampi tämän arvion organisaatiosta voidaan

ajatella olevan. Lisäksi organisaatiolla on useampia mahdollisuuksia vaikuttaa tämän sidosryhmän arvioihin ja rakentaa kuvaa pitkäaikaisella toiminnallaan. (Luoma-Aho, 2005, 104–106.)

2.1.3 Sidosryhmästrategiat

Sidosryhmäteoria on johtamisteoria, jossa pyritään luomaan myös erilaisia toiminnan malleja ja toimintatapoja. Sidosryhmien luokittelun ja priorisoinnin pohjalta onkin kehitetty strategisia toimintamalleja erilaisten sidosryhmien kanssa toimimiseksi. Myös tällöin nähdään, että kaikkien sidosryhmien kaikkia tarpeita ei voida rajallisten resurssien vuoksi huomioida kaikilla hetkillä täysin, ja tästä syystä eri sidosryhmiin tulee suhtautua eri tavoin ja erilaisten strategioiden turvin.

Jo edellä esitetty Savagen ja kumppanien tekemä luokittelu tukea antaviin, marginaalisiin, ei tukea antaviin ja ristiriitaisiin sidosryhmiin johtaa myös erilaisiin strategioihin, joita näiden ryhmien kanssa toimittaessa hyödynnetään. Tukea antavat ryhmät ovat organisaatiolle toivottavimpia ja hyvin tärkeitä. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, johtajat ja sisarorganisaatiot. Näitä sidosryhmiä kohtaan pyritään hyödyntämään osallistavaa (*collaborate*) strategiaa ja ottamaan ryhmiä mahdollisimman paljon mukaan organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Marginaaliset ryhmät eivät ole organisaation toiminnan kannalta näin relevantteja, eikä rajallisten resurssien merkittävä käyttö näihin ryhmiin ole kannattavaa. Näiden sidosryhmien suhteen järkevä strategia onkin tarkkailu (*monitor*), jolloin tunnistetaan, mikäli jossain tietyssä ja kapea-alaisessa kysymyksessä tietyn sidosryhmän huomioiminen on tärkeää. Ei tukea antavia sidosryhmiä ovat esimerkiksi kilpailijat. Näitä sidosryhmiä vastaan organisaation tulee puolustautua (*defence*) ja pyrkiä minimoimaan riippuvuuttaan näistä toimijoista. Ristiriitaiset sidosryhmät ovat keskeisin sidosryhmätyön ponnistelujen kohde, koska sekä potentiaaliset uhat että hyödyt näihin ryhmiin liittyen ovat merkittävät. Ristiriitaisia ryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat. Näiden ryhmien kanssa paras strategia on yhteistyö (*collaborate*), koska sen myötä organisaation vastustaminen on sidosryhmälle kannattamattomampaa. (Savage et al., 1991.)

Kompromissia kaikkien sidosryhmien huomioinnin ja tiukan priorisoinnin välillä on etsitty myös aikaulottuvuuden nostamisesta osaksi strategian suunnittelua. Tällöin voidaan todeta, että kaikkia organisaation sidosryhmiä ei voida huomioida kaikkina ajanhetkinä maksimaalisesti, mutta kaikkien sidosryhmien intressit tulevat riittävässä määrin tyydytetyiksi jonain ajanhetkenä. Tällöin ajatellaan myös sidosryhmien luottavan, että vaikka heidän vaikutusmahdollisuutensa tietyssä aikapisteessä

ovat rajalliset tai olemattomat, myös heidät huomioidaan tarpeellisessa kohdassa organisaation elinkaarta. Tässä strategisessa mallissa organisaation elinkaari ja sen vaiheet jaetaan aloittavan yrityksen vaiheeseen (*start-up stage*), kasvun vaiheeseen (*emerging growth stage*), vakaaseen vaiheeseen (*mature stage*) ja muutosvaiheeseen (*decline/transition stage*). Elinkaaren eri vaiheissa eri sidosryhmiin käytetään erilaista toimintastrategiaa riippuen sen hetkisestä merkittävyydestä organisaatiolle. Eri sidosryhmiin käytetään siis eri toimintastrategioita, mutta myös samaan organisaatioon käytetään erilaisia strategioita eri ajanhetkinä. Aloittava yritys ja muutosvaiheessa oleva yritys joutuvat ottamaan toiminnassaan riskejä ja priorisoimaan sidosryhmiä toimien toisia kohtaan hyvin proaktiivisesti, toisia kohtaan lähinnä puolustautuen. Kasvun vaiheessa ja vakaassa vaiheessa organisaatiot voivat huomioida sidosryhmiään kattavammin ja tasapuolisemmin. (Jawahar & Mclaughlin, 2001).

2.1.4 Julkisen organisaation sidosryhmät

Kuten useimmat johtamisteoriat myös sidosryhmäteoria on alun perin luotu kaupallisten yritysten toimintastrategiaksi. Ajattelua on sovellettu myös julkisiin organisaatioihin, mutta myös pohdintaa sen sopivuudesta julkisen organisaation perusperiaatteisiin on pohdittu. Yksityisen ja julkisen sektorin erottavat toisistaan julkisen sektorin ehdoton vaatimus oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen. Voidaankin perustellusti kysyä, uhkaako eri sidosryhmien huomiointi ja erityisesti priorisointi tätä toiminnan perusperiaatetta.

Myös julkisen sektorin organisaation rahoituspohja eroaa voittoa tavoittelevan yrityksen rahoituksesta. Julkiset organisaatiot saavat rahoituksensa pääosin verotuksen ja käyttömaksujen kautta. Näin ollen julkisen organisaation tavoitteena ei ole tuottaa mahdollisimman suurta voittoa tai edes toimia mahdollisimman tehokkaasti. Sen sijaan toiminnan tavoitteina ovat yleinen hyvä, jonka reunaehdot valtio säätää, asiakkaan oikeudet rahoituksen turvaajana veronmaksajana ja käyttömaksujen maksajana ja kansalaisen oikeudet saada niitä palveluita, joiden olemassaoloon on vaikuttanut osallistumalla poliittiseen päätöksentekoon. (Luoma-Aho, 2005, 109–114.)

Yksi ehdotettu malli on puhua julkisten organisaatioiden kohdalla sidosryhmäjohtamisen sijaan sidosryhmien aktivoinnista (*stakeholder enabling*). Sidosryhmiä ei tuolloin nähdä johdettavina tai hallittavina, vaan huomio keskittyy organisaation ja sidosryhmien keskinäiseen riippuvuuteen ja dialogiin. Sidosryhmiä pyritään hallinnan sijaan ottamaan mukaan ja aktivoimaan toimintaan.

Painotus on yhteistyössä ja jatkuvassa dialogissa. Näkemyksenä on, että organisaatiolla ja sidosryhmillä olisi dialogin myötä yhteinen näkemys toiminnan tavoista ja tavoitteista. Vaikka tämä näkemys on kokonaisuudessaan haastavaa saavuttaa julkisen organisaation toiminnassa, perusperiaate istunee sidosryhmäjohtamista paremmin julkisten organisaatioiden toimintaan. (Kurland & Calton, 1995, 154–170.)

Sidosryhmäajattelua julkisten organisaatioiden kohdalla puoltaa myös yksilöiden useat eri roolit julkiseen organisaatioon nähden. He ovat kansalaisia osallistuessaan demokraattisen prosessin kautta julkisia organisaatioita koskevaan päätöksentekoon. Työskennellessään organisaation palveluksessa he kuuluvat työtekijöihin. Käyttäessään palveluita, joita ovat rahoittaneet verojen ja käyttömaksujen kautta, he ovat asiakkaita. Näiden eri roolien ja näissä vallitsevien ja toisistaan mahdollisesti poikkeavien roolien hahmottaminen mahdollistuu sidosryhmäajattelun kautta.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on sairaanhoitopiiri Soite, jonka legitimiteettiä tutkitaan maineen kautta. Maine ja legitimiteetti ovat sidosryhmissä tehtäviä arvioita ja tässä tutkimuksessa tutkittavaksi sidosryhmäksi on valittu terveydenhuollon palveluiden potentiaaliset käyttäjät, asiakkaat. Tutkimukseen ovat saaneet vastata kaikki halukkaat kansalaisen roolissa, joten myöskään kuulumista muihin sidosryhmiin, kuten työntekijöihin, ei ole rajattu pois. Tämä on perusteltua, koska edellä esitetysti kansalaiset kuuluvat jo lähtökohtaisesti useaan julkisen organisaation sidosryhmään. Asiakkaat ovat korkealle priorisoitu ryhmä sairaanhoitopiirin sidosryhmien keskuudessa. Sen voidaan ajatella olevan yksi ensisijaisista sidosryhmistä, koska sillä on virallinen sidos sairaanhoitopiiriin jo sen myötä, että sairaanhoitopiiri on olemassa hoitaakseen juuri asiakkaidensa terveyttä. Edellä esitetyn Savagen ja kumppanien jaottelun (Savage et al., 1991) perusteella asiakkaat kuuluvat ristiriitaisiin sidosryhmiin, joiden eteen organisaation on nähtävä eniten vaivaa toiminnassaan ja hyödynnettävä ensisijaisena strategiana yhteistyötä. Myös Mitchellin ja kumppaneiden (Mitchell et al., 1997) luokittelussa asiakkaiden voidaan katsoa kuuluvan tärkeimpiin eli ratkaiseviin sidosryhmiin: heillä on valtaa päätöksentekijöinä, heidän kauttaan määrittyy organisaation legitimiteetti, heidän tarpeisiinsa organisaation tulee vastata kiireellisesti.

2.2 Legitimiteetti

2.2.1 Legitimiteetin merkitys julkiselle organisaatiolle

Tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä käytetään legitimiteetin käsitettä. Legitimiteetillä tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan organisaation olemassaolon oikeutusta ja hyväksyntää. Käsitteen määritelmät ovat kuitenkin moninaiset, osin jopa hajanaiset ja poikkeavat jossain määrin myös tieteenalojen välillä. Tässä kappaleessa esitellään legitimiteetin käsitteen teoriapohjaa, legitimointistrategioita ja julkisen organisaation tarvetta legitimiteetin saavuttamiseen.

Organisaatioiden ja yrityksien yksi toiminnan edellytys on legitimiteetti. Legitimiteetin merkitys korostuu erityisesti julkisten organisaatioiden kohdalla. Julkisten organisaatioiden, kuten terveydenhuollon yksiköiden toiminta rahoitetaan valtion ja aiemmin, tutkimuksen teon aikaan, kuntien budjeteista, jolloin rahoittajina toimivat myös veronmaksajat eli kansalaiset. Näin ollen organisaatio on vastuussa toiminnastaan käyttäjilleen, asiakkaille, jotka toimivat myös toiminnan rahoittajina. Terveydenhuollon budjetin laadinta on aina poliittinen päätös, mikä kasvattaa myös organisaation tarvetta legitimiteetille: Rahoituksensa turvatakseen organisaation täytyy säilyttää legitiimi asemansa, jotta välillisessä demokratiassa äänestyskäyttäytymisen kautta kansalaiset osoittavat rahoituksen turvaamisen ja jatkamisen tärkeyden. Erityisesti talousnäkymien huonontuessa ja terveydenhuollon menojen säästöpaineessa tämä olemassaolon perusteleminen näyttäytyy aiempaakin merkityksellisempänä. (Luoma-Aho, 2005, 37–42.) Legitimiteetti onkin resurssi, jota organisaation on hankittava itselleen hankkiakseen sen avulla muita resursseja, kuten rahoitusta ja sidosryhmiä. Julkinen organisaatio on siis useasta näkökulmasta tarkasteltuna olemassa käyttäjiään varten, ja tämän sidosryhmän keskuudessa legitimiteetin saavuttaminen on sille ensiarvoisen tärkeää.

Terveydenhuollon yksikkö tarvitsee hallinnollisissa prosesseissaan myös ketteryyttä ja nopeutta. Myös tästä syystä legitimiteetti on keskeinen etu. Legitimiteetin katsotaan olevan mielipiteitä ja hyväksyntää hitaammin muuttuva. Tämän vuoksi legitimiteettiä nauttivan organisaation ei tarvitse hakea hyväksyntää ja oikeutusta jokaiselle päätökselleen erikseen sidosryhmiltään, vaan legitimiteetin turvin tämä hyväksyntä on yleisemmin jo olemassa. (Suchman, 1995.)

2.2.2 Legitimiteetin käsite

Legitimiteetin käsitettä on määritelty eri näkökulmista jo 1700-luvulta lähtien ja määritelmät ja teoriat ovat poikenneet toisistaan merkittävästi. Perinteinen jako legitimiteetin tutkimusperinteessä tehdään normatiivisen ja empiirisen legitimiteetin välillä. Normatiivisessa legitimiteetissä organisaation legitimiteetti määrittyy ennalta yhteisössä määritettyjen normatiivisten kriteerien, kuten oikeudenmukaisuuden, täyttymisen perusteella. Näkökulma on siis melko staattinen, sillä täyttymisehdot legitimiteetille ovat jo olemassa ja organisaatio pyrkii näitä kohti. Normatiivisen legitimiteettikäsityksen alku sijoittuu 1700-luvulle ja Jean-Jacques Rousseaun ajattelulle. (Gronau & Schmidtke, 2016, 537–538.)

Empiirisen legitimiteetin teorian piirissä legitimiteetti nähdään vuorovaikutteisempana ja muuttuvampana. Empiirinen legitimiteetti on sosiaalisesti konstruoitu ilmiö, minkä vuoksi se on riippuvainen organisaation lisäksi myös sen toimintaympäristöstä, toimintaympäristössä määritellyistä legitiimeistä toimintatavoista ja organisaation ja ympäristön vuorovaikutuksesta. Empiirisen legitimiteetin määritelmä pohjaa Max Weberin tutkimukseen, jossa määritellään hallintojärjestelmän legitimiteetin määritelmäksi legitiimin aseman antaminen alaisten toimesta. (Gronau & Schmidtke, 2016, 538.)

Organisaation legitimiteettiä empiirisen legitimiteetin näkökulmasta on määritelty usealla tavalla. Varhaisissa sosiaalitieteilijöiden määritelmissä 1960-luvulta legitimiteetti on määritelty organisaation prosessina, jolla se oikeuttaa olemassaolonsa (Maurer, 1971, 361). Dynaamisempi näkökulma legitimiteettiin on sen näkeminen yhteensopivuutena yhteisön asettamien hyväksyttävän käytöksen normien ja organisaation toimien välillä (Dowling & Pfeffer, 1975, 122). Nykyisessä legitimiteettitutkimuksessa Suchmanin käsitteen määrittely nähdään alan klassikkona:

> Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions (Suchman, 1995, 574).

Tämä määritelmä nostaa esiin legitimiteetin sosiaalisesti konstruoituneen luonteen. Legitimiteettiin tarvitaan yhteensopivuutta organisaation toiminnan ja yhteisön asettamien normien välille. Legitimiteetti on siten riippuvainen yhteisöstä, ei kuitenkaan suoraan sen yksilöistä tai yksittäisistä subjektiivisista arvioista legitimiteetistä. Määritelmä tuo esiin myös kaksijakoisen suhteen ulkoisiin

tapahtumiin: toisaalta legitimiteettiin vaikuttavat ulkoiset tapahtumat, mutta toisaalta jokainen organisaation poikkeama yhteiskunnan normeista ei murra legitimiteettiä. (Suchman, 1995, 574.)

Suchmanin klassisen määritelmän mukaan legitimiteetti voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin alakategorioineen. Näitä tyyppejä ovat pragmaattinen, moraalinen ja kognitiivinen legitimiteetti. Pragmaattinen legitimiteetti korostaa hyötynäkökulmaa ja pragmaattiset arviot legitimiteetistä perustuvat siihen, hyödyttävätkö organisaatio ja sen toimet arvioijaa. Moraalinen legitimiteetti perustuu arvioon siitä, ovatko organisaation tuottamat tulokset, prosessit, rakenteet ja johto oikein toimivia moraalisesta näkökulmasta tarkasteltuina. Kognitiivinen legitimiteetti on vahvin legitimiteetin muoto ja se määrittyy ymmärrettävyyden ja itsestäänselvyyden kautta. Kognitiivinen legitimiteetti rakentuu toisaalta organisaation merkityksellisyydelle ja ymmärrettävyydelle yhteisön näkökulmasta, toisaalta sen olemassaolon näkemiselle itsestäänselvyytenä. Kognitiivinen legitimiteetti ja erityisesti sen itsestäänselvyydelle rakentuva muoto on tavoitelluin, toisaalta myös vaikeimmin saavutettava legitimiteetin muoto. Tämän legitimiteettityypin vahvuus liittyy erityisesti sen asemaan kyseenalaistamattomana, jolloin ulkoisten tapahtumien merkitys sille on mahdollisimman pieni. (Suchman, 1995, 578–585.)

Hieman toisen tyyppisen jaon ovat esitelleen esimerkiksi Zimmerman ja Zeitz käsitellessään uusien toimialojen legitimiteetin hankkimista. Tässä jaottelussa legitimiteetin muotoina nähdään sosiopoliittinen regulatorinen, sosiopoliittinen normatiivinen ja kognitiivinen legitimiteetti. Regulatorinen legitimiteetti johdetaan esimerkiksi viranomaisten asettamista säännöistä ja odotuksista, joiden toteutumista voidaan valvoa ja säännellä myös sanktioiden avulla. Normatiivinen legitimiteetti on yhdenmukaisuutta yhteisön normien ja arvojen kanssa. Kognitiivinen legitimiteetti johdetaan yleisesti jaetuista ja itsestään selvinä nähdyistä uskomuksista ja oletuksista, jotka määrittävät toimijoiden rooleja ja heille asetettuja odotuksia. Jaottelussa nostetaan eriteltynä esiin myös toimialan mukanaan tuoma legitimiteetti: toimialan nauttima legitimiteetti tuo legitimiteettiä myös jokaiselle sen puitteissa toimivalle organisaatiolle. (Zimmerman & Zeitz, 2002, 418–421.)

2.2.3 Legitimointistrategiat

Nähtäessä legitimiteetin käsite jäykkänä ja pysyvänä myös organisaation legitimiteetti nähdään muuttumattomana ja organisaation mahdollisuudet vaikuttaa siihen minimaalisina. Vuorovaikutteisempien näkökulmien myötä organisaatioiden oma rooli ja mahdollisuudet vaikuttaa

omaan legitimiteettiinsä on alettu nähdä merkityksellisempinä ja relevantimpina (Zimmerman & Zeitz, 2002, 421). Legitimointistrategiat onkin alettu nähdä merkittävinä organisaation panostuksina. Legitimointistrategiat jakautuvat legitimiteetin saavuttamiseen, legitimiteetin ylläpitämiseen ja legitimiteetin korjaamiseen tähtääviin. Näistä saavuttaminen ja korjaaminen vaativat organisaatiolta erityisen aktiivisia toimia, kun taas ylläpitäminen nähdään passiivisempana toimintatapana. (Suchman, 1995, 585–599.)

Legitimiteetin saavuttaminen vaatii vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Organisaatio voi valita ympäristöön mukautumisen, jolloin omia toimintatapoja pyritään muokkaamaan sosiaalisen ja kulttuurisen toimintaympäristön mukaisiksi kyseenalaistamatta ja haastamatta ympäristön asettamia arvoja ja odotuksia. Organisaatio voi toisaalta pyrkiä valitsemaan ympäristönsä sen mukaan, että ympäristön ja organisaation normit vastaavat toisiaan mahdollisimman hyvin ilman kummankaan tekemiä suuria muutoksia. Aktiivisimpana strategiana voidaan nähdä ympäristön muokkaaminen tai manipuloiminen, jolloin pyritään luomaan uusia sidosryhmiä ja uusia legitimiteetin määritelmiä, joihin organisaatio istuu aiempia paremmin. (Suchman, 1995, 585–599.) Perinteiseen strategiapatteristoon myöhemmässä tutkimuksessa on lisätty myös kokonaan uuden toimintaympäristön ja tarpeen luominen. Tätä keinoa erityisesti uudet organisaatiot hyödyntävät luodakseen itselleen markkinoita ja tarvetta. (Zimmerman & Zeitz, 2002, 425–426.)

Legitimiteetin ylläpitäminen on helpoin ja passiivisin legitimointistrategioita vaativa toiminta. Siinä keskeistä on pyrkiä ennakoimaan tulevia muutoksia toimintaympäristössä ja tekemään tämän myötä ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Pyritään myös suojaamaan jo saavutettua legitimiteettiä ja välttämään liian suuria muutoksia organisaation toiminnassa. Legitimiteetin korjaaminen muistuttaa strategioiltaan legitimiteetin saavuttamista. Siinä kuitenkin painottuu vuorovaikutteisuus ja reagointi, ja strategiat suunnataan jo olemassa oleviin sidosryhmiin. (Suchman, 1995, 585–599.)

Legitimiteetin saavuttamisessa viestintä on nähty keskeisenä välineenä. Legitimiteetin kategorioita voidaan tällöin määritellä myös siihen liittyvien legitimointistrategioiden kautta. Yhden luokittelun mukaan näitä ovat oikeuttaminen, moraaliset arviot, rationalisointi ja mytopoieesi. Oikeuttamisella tarkoitetaan vetoamista tapoihin, lakeihin ja auktoriteettitahoon, moraalisella arviolla vetoamista yleisesti hyväksyttyihin arvoihin, rationalisoinnilla vetoamista tavoitteisiin ja yhteiskunnan institutionaalisiin käytäntöihin. Mytopoieesilla keinona tarkoitetaan legitimiteetin rakentamista narratiiveilla, jotka palkitsevat legitiimeistä, rankaisevat ei-legitiimeistä toimista. (Van Leeuwen, 2007, 92.)

Terveydenhuollon organisaation näkökulmasta legitimiteetin perinteisistä kategorioista (pragmaattinen, moraalinen, kognitiivinen) relevantteina näyttäytyvät kaikki. Terveydenhuollon organisaation tulee olla käytännöllinen ja toimiva yksikkö, josta sidosryhmissä tehtävät arviot perustuvat usein siitä saatavaan hyötyyn. Terveys on hyvin henkilökohtainen asia ja moraaliset arviot erityisesti toimintatapojen ja prosessien oikeudenmukaisuudesta ja yhdenvertaisuudesta ovat keskeisiä legitimiteetin rakentumisen kannalta. Suomen kaltaisessa hyvinvointivaltiossa valtion rooli terveydenhuollon järjestäjänä on nähty itsestään selvänä. Myös terveydenhuollon järjestämisen tapa käsittäen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon on ennen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta pysynyt pitkään muuttumattomana ja näin ollen nähty ainoana mahdollisena vaihtoehtona. Terveydenhuolto toimialana nauttii näin ollen myös kognitiivista legitimiteettiä ja koko toimialan legitimiteetin voidaan tältä osin katsoa heijastuvan myös yksittäisen terveydenhuollon yksikön legitimiteettiin. Tärkeän näkökulman osaltaan tuo myös regulatorinen legitimiteetti, sillä terveydenhuollon olemassaolon oikeutus perustuu pitkälti puhtaasti laeille ja valtion velvollisuudelle järjestää kansalaisten terveyspalvelut. Terveydenhuollon organisaatiot joutuvat näin ollen muiden organisaatioiden tavoin panostamaan myös legitimointistrategioihin, erityisesti legitimiteetin ylläpitoon ja kriisitilanteissa sen korjaamiseen.

Vaikka lait ja demokraattinen prosessi takaavat osan terveydenhuollon organisaation legitimiteetistä, tulee nykyisessä toimintaympäristössä organisaatioiden entistä enemmän kuitenkin ottaa huomioon myös sidosryhmiensä tyytyväisyys. Sosiaalisesti konstruoidun luonteensa vuoksi legitimiteetti on kuitenkin sidosryhmän arvio organisaatiosta ja sen toiminnasta. Sidosryhmänä tärkeimpänä näyttäytyvät terveydenhuollon palvelujen käyttäjät. Maine kytkeytyykin legitimiteettiin käyttäjien kautta: Vaikka tyytyväisyys on legitimiteettiä fluktuoivampaa, se kuitenkin lisää hyväksyntää organisaatiota ja sen toimia kohtaan ja tämän myötä lisää legitimiteettiä (Näsi, 1995, 24–26). Myös sidosryhmätutkimuksen teoriat perustuvat olettamukselle, että hyvä maine ja sidosryhmien luottamus ovat organisaatiolle keskeistä aineetonta pääomaa, joka tukee organisaation toimintaa ja sen nauttimaa luottamusta (Luoma-Aho, 2005, 15).

2.3 Maine

2.3.1 Maineen käsite ja sen lähikäsitteet

Maine on käsitteenä laaja-alainen, moniulotteinen ja sille on annettu erilaisia määritelmiä. Mainetta määriteltäessä joudutaan usein käsittelemään myös sille läheisiä ja usein jopa päällekkäisiksi tulkittuja käsitteitä identiteettiä ja imagoa. Tässä kappaleessa esitellään ensin nämä keskeiset käsitteet ja pyritään sen jälkeen perustelemaan, miksi juuri maineen käsite on nostettu keskeiseksi teoreettisen viitekehyksen osaksi.

Identiteetti on keskeinen käsite organisaatioteorioissa. Albert ja Whetten (1985) määrittelevät organisaation identiteetin kolmen pääpiirteen kautta: keskeisyys, erottuvuus ja jatkuvuus. Keskeisyys viittaa organisaation perusluonteeseen ja sen tärkeimpiin piirteisiin. Erottuvuus tarkoittaa, että identiteetti erottaa organisaation muista samankaltaisista organisaatioista. Jatkuvuus viittaa identiteetin säilymiseen ajassa, vaikka organisaation ympäristö, strategia tai johto muuttuisivatkin. Vaikka identiteetille on olemassa monia erilaisia määritelmiä, Albertin ja Whettenin (1985) määritelmää organisaation identiteetistä on käytetty laajasti (Halonen, 2016).

Identiteetti viittaa yleisesti organisaation sisäiseen näkemykseen itsestään. Tämä kuva on muodostunut organisaation itse itselleen asettamien arvojen ja tavoitteiden pohjalta. Organisaation identiteetin muodostumiselle on tärkeää, mitä piirteitä sen työntekijät pitävät keskeisinä organisaatiossa. On myös tärkeää, miten organisaatio kykenee erottautumaan toisista organisaatioista ja miten se kykenee kestävästi yhdistämään oman menneisyytensä ja nykyisyytensä tulevaisuuteensa (Halonen, 2016). Organisaation identiteetti voidaan nähdä organisaation ominaisuutena, jonka tarkoituksena on ohjata sen toimintaa ja päätöksentekoa.

Imago taas on käsite, joka viittaa yksilön tai organisaation julkiseen kuvaan. Imago on yleisön käsitys organisaatiosta. Se on kuva, joka muodostuu ihmisten mielissä heidän kokemuksiensa, havaintojensa ja organisaation viestinnän perusteella. Imago voidaan nähdä yleisön keskuudessa joko positiivisena tai negatiivisena ja siihen vaikuttaa, miten vastaanottaja tulkitsee saamaansa viestiä. Imago ei välttämättä vastaa totuutta, vaan se on usein rakennettu ja hallittu tarkoituksellisesti. Imagon nähdään perustuvan visuaalisuuteen ja imagon avulla pyritään saamaan haluttu asia näyttämään hyvältä, vaikka tämä vaikutelma ei perustuisi välttämättä todellisuuteen. (Aula & Heinonen, 2002, 47–48.)

Organisaatioiden hallitun imagon rakentamisen haasteellisuus perustuu tänä päivänä kehittyvään digitaalisuuteen. Yleisöllä on entistä paremmat mahdollisuudet muodostaa omat käsityksensä organisaatioista internetin tai esimerkiksi sosiaalisen median avulla. Digitaalisen markkinoinnin asiantuntija David Weinberger, on todennut, että: "Markkinoilla ei ole enää sijaa imagolle. Yleisö haluaa aitoutta ja läpinäkyvyyttä." Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden on oltava avoimia ja rehellisiä toiminnassaan, eikä niiden pidä yrittää rakentaa keinotekoista imagoa. (Weinberger, 2007.)

Identiteetillä viitataan siis siihen, miten organisaatio näkee itsensä ja määrittää arvonsa ja tavoitteensa. Imago puolestaan kuvastaa, miten ulkopuoliset näkevät organisaation arvot ja tavoitteet. Maineen taas voidaan ajatella olevan sateenvarjokäsite, jonka alle nämä molemmat kuuluvat. (Gotsi & Wilson, 2001.) Maine on kuin peili, joka heijastaa organisaation identiteettiä ja imagoa yhtenä kokonaisuutena (Chun et al., 2005). Tämä tekee maineesta erittäin tärkeän, koska se voi vaikuttaa suuresti siihen, miten organisaatio nähdään sekä sisäisesti että ulkoisesti (Fombrun, 1996). Siksi on tärkeää, että organisaation identiteetti ja imago ovat linjassa toistensa kanssa, jotta ne voivat yhdessä muodostaa positiivisen ja vahvan maineen (Hatch & Schultz, 2002).

Hyvä ja positiivinen maine nähdään organisaatioille erittäin merkittävänä, koska se vaikuttaa suoraan niiden kykyyn saavuttaa asetettuja tavoitteita. Hyvä maine houkuttelee enemmän asiakkaita, parempia työntekijöitä ja suotuisampia kumppanuuksia. Se voi myös suojata organisaatioita negatiivisilta vaikutuksilta kriisitilanteissa. Identiteetti ja imago ovat tärkeitä organisaatioille, mutta ne voidaan nähdä osana laajempaa maineen käsitettä. Molemmat näistä ovat siis merkityksellisiä organisaation maineen muodostumisessa.

Maine voidaan nähdä yksilön tai ryhmän sosiaalisena arvostuksena (Bourdieu, 2018) tai se voidaan liittää yksilön identiteettiin ja itsetuntoon (Baumeister, 2010). Nämä eri näkökulmat osoittavat, että maine on monimutkainen ja moniulotteinen käsite, joka vaikuttaa sekä yksilöihin että organisaatioihin monin tavoin.

Maine on monitieteinen ilmiö, joka herättää kiinnostusta useilla tieteenaloilla. Esimerkiksi taloustieteessä maine nähdään aineettomana pääomana, joka voi parantaa organisaation kilpailukykyä ja taloudellista menestystä (Fombrun, 1996). Viestinnän näkökulmasta maine määritellään yleisön käsitykseksi organisaatiosta tai henkilöstä ja maineen tulkitaan muodostuvan erilaisten viestintäkanavien kautta (Carroll, 2011). Hallintotieteissä mainetta tarkastellaan organisaation legitimiteetin ja sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta (Deephouse, 2000). Nämä eri näkökulmat

korostavat maineen monimutkaisuutta ja moniulotteisuutta, ja ne osoittavat, että maine on dynaaminen ja tilannesidonnainen ilmiö (Lähdesmäki & Siltaoja, 2010).

Maine nähdään myös dynaamisena ilmiönä, joka voi muuttua ajan kuluessa. Bromley (2002) nostaa esille tämän näkökulman määritellessään maineen organisaation yleisön arvostuksena, joka muodostuu sen toiminnan ja käyttäytymisen perusteella. Fombrun ja Shanley (1990) puolestaan näkevät maineen signaalina organisaation laadusta ja luotettavuudesta, mikä korostaa maineen merkitystä organisaation sidosryhmille.

Maineen monitieteinen luonne ja sen määritelmien moninaisuus heijastavat sen konstruktivistista ja tilannesidonnaista luonnetta (Lähdesmäki & Siltaoja, 2010). Maine rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se voi vaihdella eri konteksteissa ja tilanteissa. Tämä tekee maineesta dynaamisen ja moniulotteisen käsitteen, joka vaatii jatkuvaa tutkimusta ja tulkintaa (Eisenegger & Imhof, 2008).

2.3.2 Maineen merkitys ja maineen rakentaminen

Maine nähdään yhdeksi keskeiseksi tekijäksi organisaation menestykselle ja sen kyvylle saavuttaa tavoitteensa. Organisaation maine vaikuttaa sen kykyyn houkutella ja säilyttää lahjakkaita työntekijöitä, saada rahoitusta, luoda kumppanuuksia ja saavuttaa suotuisen poliittisen ympäristön (Bromley, 2002). Tämä johtuu siitä, että maine toimii signaalina organisaation laadusta ja luotettavuudesta sen sidosryhmille, kuten asiakkaille, työntekijöille, sijoittajille ja viranomaisille (Fombrun & Shanley, 1990). Näin ollen maineen hallinta ja sen systemaattinen rakentaminen ovat keskeinen osa organisaatioiden strategiaa.

Maine on keskeinen käsite useilla tieteenaloilla, jotka tutkivat organisaatioita. Sen merkitys on tunnustettu monilla aloilla, kuten sosiologiassa, psykologiassa, taloustieteessä, viestinnässä ja hallintotieteessä, koska maineella on suora vaikutus organisaation toimintaan ja menestykseen (Baumeister, 2010; Bourdieu, 2018; Carroll, 2011; Deephouse, 2000; Fombrun, 1996). Maine ei ainoastaan vaikuta siihen, miten organisaatio nähdään ulkoisesti, vaan sillä on myös merkittävä rooli siinä, miten organisaatio näkee itsensä. Hyvä maine voi auttaa organisaatiota houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja pitämään heidät organisaatiossa. Se voi myös vaikuttaa organisaation rahoitukseen ja kumppanuuksien solmimiseen, ja hyvän maineen avulla organisaatio voi saavuttaa itselleen suotuisan

poliittisen ympäristön (Bromley, 2002; Fombrun & Shanley, 1990). Tämä korostaa maineen itseisarvoista merkitystä strategisena voimavarana ja resurssina (Fombrun, 1996).

Maine on aineetonta pääomaa, joka mahdollistaa kilpailuedun suhteessa toisiin organisaatioihin ja voi tuottaa organisaatiolle taloudellista arvoa (Fombrun, 1996). Hyvän maineen avulla organisaation voi parantaa asemiaan markkinoilla ja edistää tuotteiden tai palveluiden kysyntää. Maineen avulla organisaatiolla on mahdollisuus vahvistaa neuvotteluasemaa suhteessa sen sidosryhmiin (Deephouse, 2000). Maine nähdään myös resurssina, jonka avulla organisaation on helpompi selviytyä haasteista tai jopa kriiseistä. Hyvämaineisilla organisaatioilla on paremmat mahdollisuudet selviytyä eteen tulevista negatiivisista tapahtumista tai skandaaleista vahingoittamatta niiden pitkän aikavälin menestystä (Carroll, 2011).

Organisaatioiden maine rakentuu pitkäjänteisen työn tuloksena ja se vaatii organisaatioilta johdonmukaista toimintaa. Maineen rakentamisen yksi perusperiaatteista on sidosryhmien odotusten ymmärtäminen ja niihin vastaaminen. Vaikka maineen rakentumiseen liittyvä tutkimus on niukkaa, yleisesti voidaan hyväksyä käsitys, että maine rakentuu ajan kanssa ja se on seurausta siitä, miten organisaatio on omalla toiminnallaan täyttänyt sidosryhmien odotukset (Wartick, 1992).

Maineen rakentaminen vaatii organisaatiolta kykyä viestiä avoimesti ja rehellisesti sekä osoittaa vastuullisuutta toiminnassaan. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi eettisten periaatteiden noudattamista, yhteiskuntavastuun kantamista tai kestävän kehityksen tavoitteiden edistämistä. Teknologian kehitys on avannut uusia ulottuvuuksia myös maineen muodostumiselle ja organisaatioiden pitää ottaa huomioon myös, miten maine muodostuu digitaalisissa verkostoissa. Sosiaalisen median tuomat haasteet, mutta toisaalta myös mahdollisuudet, antavat organisaatioille uudenlaisen alustan maineen rakentamiselle. Tässä ympäristössä organisaation kyky toimia nopeasti ja tehokkaasti korostuu. (Kaplan & Haenlein, 2010)

Hyvä maine vaatii, että organisaatio pystyy erottautumaan muista samalla sektorilla toimivista organisaatioista. Tämä vuoksi organisaation on kyettävä tarjoamaan jotakin ainutlaatuista tai erityistä, jonka tarkoituksena on tehdä siitä houkuttelevampi sidosryhmien keskuudessa. Ainutlaatuisuus tai erityisyys voivat ilmetä monin eri tavoin ja ne voivat olla peräisin organisaation eri tasoilta. Aula ja Heinonen (2002, 91) ovat esittäneet, että maine muodostuu kolmella tasolla. Ensimmäinen taso on yksilöllinen kohtaaminen, toinen taso on symbolinen kohtaaminen ja kolmas taso on kollektiivinen kohtaaminen. Nämä tasot kuvaavat sitä, miten sidosryhmät kohtaavat organisaation ja miten nämä

kohtaamiset vaikuttavat maineen muodostumiseen. Yksittäiselle organisaatiolle erottumisen keinoja tältä pohjalta voivat olla esimerkiksi erinomainen palvelu yksilöllisen kohtaamisen tasolla, organisaation tunnistettavuus symbolisen kohtaamisen tasolla tai organisaation kulttuuri ja arvot kollektiivisen kohtaamisen tasolla. Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.Organisaation kyky tarjota jotakin ainutlaatuista tai erityistä ja sen kyky muodostaa maineensa kolmella tasolla ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Ne muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miten organisaatio voi erottautua toisista organisaatioista ja miten se voi houkutella sidosryhmiään.

2.3.3 Julkisen organisaation maine

Muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa organisaatioiden tulee enenevissä määrin oikeuttaa olemassaoloaan selviytyäkseen ja saadakseen osansa niukoista resursseista, myös julkisen organisaation on pohdittava mainettaan. Maineen kuuluminen puhtaasti kaupallisten toimijoiden alaan on siten auttamattomasti vanhentunut. Voittoa tavoittelevan yrityksen ja julkisen organisaation maine perustuu kuitenkin eri asioille, sen saavuttaminen ja ylläpito tapahtuvat eri keinoin ja sen merkitys toimijalle on erilainen.

Vaikka maineen merkitys julkiselle organisaatiolle tunnistetaan, suomalaisessa yhteiskunnassa ei kuitenkaan nähdä sopivana, että julkinen organisaatio pyrkii maineen saavuttamiseen tai ylläpitoon imagomarkkinoinnin tai muutoin päämäärätietoisen markkinoinnin avulla. Julkisen organisaation maineen tulisi muodostua ikään kuin itsestään: Sen tulisi perustua julkisen organisaation hyvään, asianmukaiseen ja asiantuntevaan toimintaan. Julkisten organisaatioiden kohdalla arviointi keskittyy paljolti myös pitkäaikaiseen toiminnan yhtenäisyyteen ja luotettavuuteen. Maineen eteen tehtävä työ on siis oman julkisen tehtävän täyttämistä ja tässä roolissa oikein toimimista johdonmukaisesti. Toisaalta maineen eteen tehtävää työtä ei voida julkisella sektorillakaan jättää tekemättä. Keskeiseksi tässä nousee organisaation hyvästä ja asianmukaisesti toiminnasta viestiminen.(Luoma-Aho, 2005, 182)

Julkisten organisaatioiden keskeinen ongelma liittyy legitimiteetin ja maineen suhteeseen. Julkiset organisaatiot joutuvat asemansa vuoksi tekemään ensisijaisesti töitä legitimiteetin ylläpitämiseksi isomorfismin keinoin. Maineen hankkiminen ja oman erinomaisuuden esiin tuominen muihin verrattuna, on tässä samuutta korostavassa asetelmassa haastavaa. (Luoma-Aho, 2005, 182–183.)

Maineen ylläpitäminen on toisaalta elintärkeää yhteiskunnan toimimisen kannalta. Hyvä maine takaa kansalaisten luottamuksen, mikä esimerkiksi terveydenhuollon tai maanpuolustukseen liittyvien toimijoiden kohdalla on elintärkeää.

Julkisen organisaatio poikkeaa voittoa tavoittelevasta yrityksestä myös maineelle asetetun tavoitteen osalta. Siinä missä yrityksen on syytä tähdätä mahdollisimman hyvään maineeseen mahdollisimman suuria voittoja tavoitellakseen, julkisen organisaation kannattaa tähdätä neutraaliin tai hyvään maineeseen, ei kuitenkaan tästä korkeammalle. Tätä perustellaan resurssien käytöllä ja maineen jatkuvuudella. Resurssien osalta maineen hallinnan tulee viedä niitä mahdollisimman vähän. Erinomaisen maineen ylläpitäminen veisi resursseja liikaa, toisaalta myös huonon maineen korjaaminen olisi potentiaalisesti kallista. Neutraalin maineen ylläpitäminen nähdään edullisimpana vaihtoehtona organisaatiolle. Liiallisen hyvä maine kärsisi myös helpommin kolauksia toiminnan muuttuessa esimerkiksi resurssitilanteen tai julkisen hallinnon sääntelyn muuttuessa. Tätä riskiä julkisen organisaation ei myöskään ole syytä ottaa. (Luoma-Aho, 2005, 182–184.)

Julkinen organisaatio pyrkii hallitsemaan mainettaan täyttämällä sille asetetun tehtävän hyvin ja asiantuntevasti ja viestimällä sidosryhmilleen tästä toiminnasta. Organisaatio voi tähdätä riittävän hyvään, neutraaliin maineeseen, koska kilpailijoita ei samalla sektorilla yleensä ole. Näin se voi käyttää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti ja samalla taata oman olemassaolonsa ja toimintansa jatkuvuuden.

2.3.4 Maineen ja legitimiteetin suhde

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään legitimiteetin ja maineen käsitteitä ja tehdään päätelmiä tutkittavan organisaation legitimiteetistä organisaation maineen perusteella. Tässä alaluvussa esitellään legitimiteetin ja maineen suhdetta ja perustellaan aiemman tutkimuksen perusteella, miksi mainetta tutkimalla voidaan antaa arvio myös organisaation legitimiteetistä.

Keskeisin yhteys legitimiteetin ja maineen välillä on, että ne ovat ulkopuolisia, ympäröivässä sosiaalisessa todellisuudessa tehtyjä arvioita organisaatiosta. Näin ollen molempien taustalla on sosiaalisen konstruktion prosessit, joiden kautta organisaatiolle keskeiset sidosryhmät tekevät arvioita. Kyseessä ei ole yksittäisen ihmisen tai edes yksittäisen sidosryhmän tekemä arvio vaan eri tahojen eri aikoina tekemien arvioiden summa. (Deephouse & Carter, 2005.)

Legitimiteettiin ja maineeseen vaikuttavat usein samat asiat. Esimerkiksi organisaation koon, sen tekemän hyväntekeväisyystyön, strategisten suhteiden ja sääntelyyn sopeutumisen on todettu vaikuttavan molempiin (Ashforth & Gibbs, 1990; Deephouse & Carter, 2005; Fombrun & Shanley, 1990). Myös legitimiteetin ja hyvän maineen saavuttamisesta tulevat seuraukset ovat osittain saman kaltaiset. Molempien myötä organisaation toiminta omassa toimintaympäristössään helpottuu, organisaation on helpompi hankkia itselleen rahoitusta ja muita resursseja ja sen todennäköisyys säilyä ja selvitä on parempi (Deephouse & Carter, 2005; King & Whetten, 2008; Suchman, 1995).

Käsitteet ovat siis osin päällekkäiset ja toisiinsa limittyvät, mutta myös eroja niiden väliltä löytyy. Keskeisin ero legitimiteetin ja maineen välillä löytyy isomorfismista. Isomorfismilla tarkoitetaan julkisten organisaatioiden samankaltaistumista ja yhdenmukaistumista. Isomorfismin asteesta kertoo siis se, missä määrin organisaatio on ominaisuuksiltaan ja toimintamalleiltaan muiden saman alan organisaatioiden kaltainen. (Deephouse & Carter, 2005; Mänttäri-Van der Kuip et al., 2018.)

Saavuttaakseen legitiimin aseman organisaation tulee mukautua alan organisaatioiden keskuudessa vallitseviin yleisiin normeihin ja toimintatapoihin. Näin tehdessään organisaation toiminta näyttäytyy järkevänä, ymmärrettävänä ja tämän myötä hyväksyttävänä. Hyvän maineen saavuttaminen vaatii esimerkiksi mukautumista esimerkiksi alan ylhäältä päin tulevaan regulaatioon. (Deephouse & Carter, 2005.)

Samankaltaisuus muiden alan organisaatioiden kanssa ei kuitenkaan takaa hyvää mainetta. Hyvän maineen saavuttamiseksi organisaation tulee pikemminkin erottua edukseen muista saman kentän toimijoista. Toisaalta vaikutukset maineeseen riippuvat myös organisaation muusta statuksesta. Korkean statuksen omaavilla, alan vakailla toimijoilla erottuminen muista tuottaa todennäköisemmin positiivisia vaikutuksia organisaation maineelle. Matalamman profiilin ja mahdollisesti huonomman lähtömaineen omaavilla organisaatioilla tilanne saattaa olla päinvastainen: pyrkimys samankaltaisuuteen voi tuoda mukanaan myös muiden alan organisaatioiden omaamaa mainetta. (Deephouse & Carter, 2005.)

Legitimiteettiä ja mainetta on pyritty hahmottamaan myös saman jatkumon osina. King ja Whetten ovat esittämässään teoriassa pyrkineet kytkemään käsitteet toisiinsa sosiaalisen identiteetin kautta. Organisaation identiteetti on organisaation oma näkemys sen keskeisimmistä ja määrittävimmistä ominaisuuksista, joita ilman se ei olisi sama toimija. Sosiaalisen identiteetin kautta organisaatio

kuuluu samaan kategoriseen luokkaan muiden saman alan toimijoiden kanssa. Tämä luokkaan kuuluminen tuo mukanaan myös sidosryhmien odotuksia, joita nämä kohdistavat tietyn tyyppisille organisaatioille. Tässä kontekstissa legitimiteetti ja maine määritellään sosiaalisesti konstruoitujen minimi- ja ideaalistandardien perusteella. Nämä standardit pohjautuvat sidosryhmien odotuksiin. (King & Whetten, 2008.)

Minimistandardit voidaan nähdä vähimmäisehtoina, jotka organisaation tulee täyttää kuuluakseen tiettyyn kategoriseen luokkaan Kirjoita tekstiä napsauttamalla tai napauttamalla tätä.. Esimerkkejä näistä minimistandardeista sairaalalle voivat olla monialaisen lääketieteellisen hoidon tarjoaminen, ympärivuorokautinen päivystys, kirurgisten yksiköiden ja teho-osaston olemassaolo. Nämä minimistandardit täyttämällä organisaatio saavuttaa legitimiteetin. Hyvän maineen saavuttaakseen organisaation tulee erottua muista. Tämä tulee tehdä kuitenkin siten, että erottuminen on sidosryhmien silmissä hyväksyttävää ja minimistandardien mukaista. Tätä hyväksyttävää erottumista kuvaavat ideaalistandardit, jotka voidaan nähdä korkeampina odotuksina, joita sidosryhmät asettavat hyvälle tietyn kategorisen ryhmän organisaatiolle. (King & Whetten, 2008.) Sairaalaesimerkkiin palattaessa tällaisia ideaalistandardeja voivat olla esimerkiksi hoitoon pääsy lyhyemmässä ajassa kuin hoitotakuu määrittää, ystävällinen palvelu ammattilaisten osalta ja laaja tutkimustyö alan kehittämiseksi. Esitetyn perusteella legitimiteetti on siis tietyn tyyppisen organisaation minimistandardien täyttämistä, maine näistä laajennettujen ideaalistandardien tavoittelemista.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan sairaanhoitopiirin mainetta ja tehdään sen avulla päätelmiä sairaanhoitopiirin legitimiteetistä. Edellä esitetty sosiaaliseen identiteettiin perustuva teoreettinen malli antaa tukea tälle yhteydelle, sillä sen kautta maine voidaan nähdä saman asian pidemmälle vietynä muotona, ikään kuin legitimiteetin laajennuksena. Myös Vilma Luoma-Aho on väitöskirjassaan tutkinut julkisten organisaatioiden legitimiteettiä ja mainetta. Hänen esittämänsä teoreettinen päättelyketju näiden yhdistämiseksi perustuu sidosryhmiin ja heidän asettamiinsa odotuksiin: Jos julkinen organisaatio on toimiva ja täyttää tehtävänsä, sen sidosryhmät ovat siihen tyytyväisiä ja pitävät organisaatiota luotettavana. Sidosryhmien tyytyväisyys ja luottamus tarkoittaa, että organisaation tavoittelema maine vastaa sen todellista mainetta. Mikäli tavoiteltu ja todellinen maine ovat yhteneväisiä, organisaation voidaan nähdä olevan legitiimi. (Luoma-Aho, 2005, 186.) Voidaan siis tehdä perusteltu oletus, että mikäli sidosryhmien keskuudessa organisaation maine on hyvä, sillä on myös legitimiteetti.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Määrällinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarjoaa järjestelmällisen ja tarkan lähestymistavan ilmiöiden ymmärtämiseen ja niiden analysointiin. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään kvantifioimaan ilmiöitä ja keräämään niistä dataa, joka on numeerisessa muodossa ja jonka avulla voidaan siten tunnistaa yhteyksiä, suhteita ja säännönmukaisuuksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan analysoida suuriakin aineistojoukkoja. Se soveltuu hyvin tilastollisten mallien kehittämiseen. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat aiemmat teoriat, johtopäätökset niiden pohjalta ja hypoteesien esittäminen. (Hirsjärvi et al., 1997, 137.)

Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä on sen objektiivisuus ja mahdollisuus yleistää tuloksia laajemmin. Tutkimuksessa käytettävä aineisto kerätään yleisesti mittareiden, kyselyjen tai havainnoinnin avulla ja se tarjoaa hyvän pohjan tutkimuksen analyysille. Kvantitatiivisen menetelmän avulla voidaan tunnistaa numeerisia trendejä, tehdä tilastollisia vertailuja eri ryhmien välillä ja löytää niistä merkittäviä korrelaatioita. Tieteellisen tutkimuksen päämääränä on yleisesti teorian aikaansaaminen. (Hirsjärvi et al., 1997.) Tulosten avulla pyritäänkin saamaan tukea muodostetuille hypoteeseille tai kumoamaan ne.

Kvantitatiivisen tutkimuksen haasteena on aineiston keräämiseen ja analysointiin vaikuttavat vaatimukset. Tutkimukseen täytyy valita oikeat mittarit ja menetelmät, jotta tutkimuksessa esille tulleet tulokset olisivat relevantteja ja luotettavia. Tutkimus vaatii myös oikeanlaisten tilastollisten menetelmien käyttöä tulosten tulkinnassa, jotta vältetään virheellisiä johtopäätöksiä. Menetelmän valintaan vaikuttaa kuitenkin se, minkälaista tietoa etsitään tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi et al., 1997, 183.)

Tässä tutkimuksessa sidosryhmän arviot sairaanhoitopiiristä ja sen toiminnasta on kerätty kyselylomakkeella, jossa vastausvaihtoehdot on asetettu lukujanalle. Kyselytutkimukseen vastanneiden arviot ovat näin muutettavissa numeeriseen muotoon, jolloin kvantitatiivinen tutkimus saadun datan pohjalta mahdollistuu. Kvantitatiivinen tutkimus tarjoaa järjestelmällisen tavan tarkastella tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä numeerisen aineiston perusteella. Kvantitatiivinen

tutkimus mahdollistaa tämän tutkimuksen aineiston kattavan analyysin tarjoten objektiivisen pohjan tutkimuksen päätelmille.

3.2 Soite organisaationa

Tutkimuskohteena on Soite, sen maine ja legitimiteetti. Aineisto on kerätty vuonna 2019 ennen vuonna 2023 toteutunutta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta. Näin ollen tässä Soitella tarkoitetaan Keski-Pohjanmaan hyvinvointialuetta edeltänyttä, vuonna 2017 perustettua kuntayhtymää, joka liitti yhteen alueen erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalipalvelut yhteisen hallinnon alle. Alueen erikoissairaanhoito toteutui Keski-Pohjanmaan keskussairaalassa, joka sijaitsee Keski-Pohjanmaan maakuntakeskuksessa Kokkolassa. Perusterveydenhuollon osalta Soiteen kuului jäsenkuntien terveysasemat sivuasemineen. Lisäksi Soite kattoi neuvolapalvelut, kouluterveydenhuollon ja alueen kuntien sosiaalitoimen yksiköt.

Terveydenhuollon tasojen ja sosiaalitoimen yhteistyö oli siis Keski-Pohjanmaalla pitkällä jo tutkimuksen toteutushetkellä ennen hyvinvointialueiden toiminnan alkamista. Uudistus toi sittemmin Keski-Pohjanmaan alueella mukanaan pelastustoimen ja muutamien ammattiryhmien, kuten kuraattorien ja psykologien liittämisen yhteisen hallinnon alle. Aiempi Soite tarjosi pääasiassa Keski-Pohjanmaan maakunnan kunnille sote-palvelut. Uudistuksen myötä näistä kunnista Kruunupyy Pohjanmaan maakuntaan kuulumisen myötä siirtyi Pohjanmaan hyvinvointialueen piiriin. Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue on uudistuksen jälkeen jättänyt käyttöönsä nimen Soite ns. brändinimenä.

Hyvinvointialuetta edeltäneeseen Soiteen kuului kymmenen jäsenkuntaa: Halsua, Kannus, Kaustinen, Kokkola, Kruunupyy, Lestijärvi, Perho, Reisjärvi, Toholampi ja Veteli. Lisäksi Soiten palveluita ostivat sopimuskunnat Alavieska, Evijärvi, Haapajärvi, Kalajoki, Kinnula, Nivala, Pietarsaari, Sievi ja Ylivieska sekä yhteistyökunnat Haapavesi, Kärsämäki, Luoto, Merijärvi, Oulainen, Pedersöre, Pyhäjärvi, Uusikaarlepyy ja Vimpeli. (Kuva 1.) Näiden kuntien erikoissairaanhoito toteutui osittain Keski-Pohjanmaan keskussairaalassa. Jäsenkuntien väestöpohja oli 78 000 henkilöä, mutta sopimus- ja yhteistyökunnille tarjottujen palveluiden myötä alueen sairaala toimi päivystävänä sairaalana 200 000 henkilölle.

Kuvio 2. Soiten kuuluvat jäsen-, sopimus- ja yhteistyökunnat.

Soiten alueen yksi ominaispiirre on kaksikielisyys. Esimerkiksi alueen suurimman kunnan Kokkolan väestöstä 12,3 %, jäsenkunta Kruunupyyn väestöstä 76,8 % ja yhteistyökunta Luodon väestöstä 92,0 % on ruotsinkielisiä (Kuntaliitto, 2024). Tämä luo Soitelle väistämättömän velvollisuuden tarjota laadukkaita palveluita myös ruotsiksi, ja alueen asukkaat ovat nostaneet kielikysymystä myös aktiivisesti esille.

Ennen hyvinvointialueiden perustamista ylintä valtaa Soitessa käytti Soiten valtuusto. Valtuustossa paikkamäärät jakautuivat jäsenkunnan koon mukaan: kukin jäsenkunta sai yhden edustajan jokaista alkavaa 3500 asukasta kohti. Osajäsenkunta Reisjärvi sai yhden edustajan jokaista alkavaa 7000 asukasta kohti ja osallistui päätöksentekoon ainoastaan omaa kuntaansa koskevissa asioissa. Sopimuskunnat saivat nimetä valtuustoon yhden edustajan, jolla oli läsnäolo- ja puheoikeus ilman äänioikeutta. (Soite, 2020.) Kunnat esittivät itse valtuustoon valittavia jäseniä. Esityksen tekivät kuntavaaleissa valitut kunnanvaltuustot. Esimerkiksi alueen suurimmassa kunnassa Kokkolassa

paikat jakautuivat kuntavaalien voimasuhteiden mukaan. Soiten valtuustosta valittiin sen muodostamisen jälkeen valtuuston hallitus, jonka tehtävänä oli laatia toimintasuunnitelma- ja talousarvioehdotukset ja jonka vastuulla olivat palveluiden saatavuus, palvelutuotannon koordinointi ja toimintaa ohjaavat periaatteet. (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023.)

Soiten mottona mainonnassa toimi ”ihminen keskiössä.” Tätä periaatetta tarkensivat Soiten toiminnalleen määrittämät arvot, joille kuntayhtymän toiminta ja sen kehittäminen pohjautuivat. Näitä arvoja olivat arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Näiden pohjalta Soite rakensi toimintastrategiansa, jonka lähtökohtia olivat ihminen keskiössä, sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, kotona asumisen ja elämisen tukeminen, toiminnan ja talouden kannalta kestävät rakenteet, päivystävän keskussairaalan toiminta alueella ja tiedolla johtaminen. (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023.) Soite toi myös käyttäjille kohdistuvassa viestinnässään merkittävästi esiin toimintansa pohjalla olevia arvoja. Näiden arvojen voidaan siis katsoa olevan Soiten näkemyksiä omasta identiteetistään. Viestiessään sidosryhmilleen näitä arvoja ja toimintaansa näiden arvojen kautta, Soite pyrkii rakentamaan ja hallitsemaan mainettaan julkiselle organisaatiolle sopivaksi katsotulla tavalla: Se ei turvaudu varsinaiseen mainontaan, vaan pyrkii tuomaan omaa tehtävänsä ja arvojensa mukaista toimintaa sidosryhmäviestinnässään esiin. Tästä syystä nämä arvot on tässä tutkimuksessa otettu kyselytutkimuksen lähtökohdiksi.

3.3 Mainemittari ja aineiston keruu

Tutkimusta varten luotiin kyselylomake, jolla mitattiin sairaanhoitopiirin mainetta kansalaisten keskuudessa. Lomakkeen lähtökohtana käytettiin Vilma Luoma-Ahon kehittämää kyselyä, jolla on aiemmin toistetusti tutkittu julkisten organisaatioiden mainetta. Alkuperäinen kyselylomake on rakennettu Luoma-Ahon tekemän taustatutkimuksen ja aiemmin voittoa tavoitteleville yrityksille validoitujen mainebarometrien pohjalta. (Luoma-Aho, 2005, 215.)

Soite on asettanut toiminnalleen arvot, joita se pyrkii toiminnassaan toteuttamaan. Keskeiset ja Soiten viestinnässään esiin tuomat arvot ovat arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Yleisesti kyselytutkimuksien osalta pidetään tärkeänä, että mainetta selvittävällä kyselytutkimuksella mitattavat asiat ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Juholin, 2009). Soiten mainetta selvitettiin tästä syystä näiden tavoitteiksi asetettujen arvojen toteutumisen kautta.

Kyselytutkimuksen kysymykset valittiin ja ryhmiteltiin näiden arvojen mukaisesti. Jokaisen arvon toteutumista kartoitettiin viiden väiteparin avulla.

Kysely käsitti yhteensä 25 väiteparia. Väiteparit rakennettiin adjektiiviparilla, jossa adjektiivit tai kuvailut edustivat kysytyn ominaisuuden ääripäitä. Esimerkiksi yhteistyökyvyn ääripäinä olivat yhteistyökyvytön ja yhteistyökykyinen. Vastaajaa pyydettiin antamaan kysytystä ominaisuudesta numeerinen arvio asteikolla 1–6, jossa 1 edusti negatiivista ja 6 positiivista ääripäätä. Väiteparien jälkeen kysyttiin monivalintakysymyksen avulla, mitä kautta mielikuva Soitesta on vastaajalle muodostunut. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan, milloin he ovat viimeksi asioineet Soitessa. Kysely käsitti myös mahdollisuuden antaa vapaamuotoista palautetta Soitelle. Vastaajaa pyydettiin lopuksi täyttämään demografiset tiedot: sukupuoli, ikä, koulutusaste, työelämästatus, alaikäisten lasten asuminen samassa taloudessa. Kysytyn postinumeron kautta kartoitettiin vastaajan kotikunta. Kysely oli saatavilla suomen- ja ruotsinkielisenä ja vastauskielestä johdettiin tieto vastaajan ensisijaisesti asiointikielestä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Soiten alueella touko-, kesä- ja heinäkuun aikana vuonna 2019. Vastauksia mainemittariin kerättiin paperilomakkein ja internet-kyselyn avulla. Samaa kysymyspatteristoa ja kyselylomaketta käytettiin molemmissa keräystavoissa.

Kesän aikana jokaisen Soiten jäsenkunnan alueella oli viiden päivän ajan tutkimusta esittelevä toimipiste, jossa kuntalaisilla oli mahdollisuus täyttää paperinen tutkimuskyselylomake ja palauttaa se suoraan tutkijalle. Lokaatioiksi valittiin kuntien suurimpien kauppojen edustat ottaen huomioon näiden asema keskeisinä ihmisten kohtaamispaikkoina pienten kuntien alueilla. Alueen suurimman kunnan Kokkolan alue oli jaettu asukasmäärä huomioiden pienempiin alueisiin, joissa aineistoa kerättiin. Pisteet oli varustettu Soiten logoin ja pisteillä esiteltiin kuntalaisille tutkimusta ja sen tavoitteita tutkijan toimesta.

Tutkimuslomake oli täytettävissä myös Soiten internet-sivuilla. Lomake oli täytettävissä kolmen kuukauden ajan. Tutkimuksesta kerrottiin ja ihmisiä pyydettiin internet-kyselyn täyttöön Soiten internet-sivuilla, Soiten sosiaalisessa mediassa ja Keski-Pohjanmaan keskussairaalan tiloissa esillä olleen tiedotteen avulla. Myös edellä mainituilla toimipisteillä esiteltiin mahdollisuutta täyttää kysely internetissä.

3.4 Aineiston analyysi

Kaikista annetuista vastauksista on laskettu keskiarvo ja keskihajonta ja tämä arvo kuvaa Soiten kokonaismainetta. Soiten itselleen asettamien arvojen pohjalta kysymykset oli jaoteltu viiteen osioon, joista jokainen käsitti viisi kysymystä. Näiden arvojen toteutumista on analysoitu laskemalla jokaiseen osioon liittyvien vastausten keskiarvo ja keskihajonta.

Taustamuuttujien vaikutusta käsitykseen maineesta on analysoitu tekemällä alaryhmäanalyysit seuraaviin taustamuuttujiin liittyen: asioimiskieli, sukupuoli, ikä, koulutus, työelämästatus, taloudessa asuvat alaikäiset lapset, viimeisen Soitessa asioimiskerran ajankohta. Tieto asioimiskielestä johdettiin kielestä, jolla ihminen on valinnut vastata tutkimukseen. Iän suhteen tehtiin jaottelu ikäryhmiin 18–30, 31–45, 45–60, 76–85, yli 85 vuotta, jolloin myös ikää käsiteltiin luokiteltuna muuttujana. Alaryhmäanalyysit tehtiin ristiintaulukoimalla taustamuuttuja ja maineesta annettu kokonaisarvosana. Puuttuvat tiedot jätettiin analyysien ulkopuolelle.

Vastaajilta kysyttiin myös, mitä kautta mielikuva Soitesta on muodostunut. Näiden vastausten osalta laskettiin prosenttiosuudet eri vastausvaihtoehtojen välillä.

Kaikki analyysit on tehty käyttäen SPSS Statistics for Windows Version 25 ohjelmistoa. P-arvot $p < 0.05$ on nähty tilastollisesti merkitseviksi.

4 Tulokset

4.1 Soiten maine ja organisaation arvojen toteutuminen

Yhteensä vastauslomakkeita kerättiin 714. Näistä 137 oli paikan päällä paperisina, 49 paikan päällä sähköisesti ja 528 muutoin sähköisinä täytettyjä vastauksia.

Mainetta mitattiin 25 väiteparin avulla. Jokainen kysymys sai vastausvaihtoehdot 1–6 arvon 1 edustaessa negatiivista ja 6 positiivista ääripäätä. Arvosana Soiten kokonaismaineesta laskettiin kaikkien annettujen arvioiden keskiarvona. Keskiarvo Soiten maineesta oli tällä asteikolla mitattuna 3,60 (SD 1,26).

Tutkimuksen perusteella Soiten kokonaismaine näyttäytyi siis jokseenkin hyvänä. Sidosryhmä vaikutti näin ollen olevan tyytyväinen sairaanhoitopiirin toimintaan, jolloin organisaation tavoittelema maine ja organisaation todellinen maine vastasivat toisiaan. Kuten edellä teoriaosuudessa on esitetty, organisaation voidaan tällöin katsoa olevan legitiimi (Luoma-Aho 2005, 186). Myös edellä esitetyn minimi- ja ideaalistandardeihin perustuvan legitimiteetin ja maineen välisen suhteen teorian pohjalta voidaan päätyä samaan johtopäätökseen: Koska Soite sai sidosryhmän arvioissa maineen osalta neutraalin ja jokseenkin hyvän väliin asettuvan kokonaisarvosanan, voidaan sen katsoa täyttävän ainakin minimistandardit, jotka vaaditaan legitimiteettiin ja lisäksi joitakin ideaalistandardeja, jotta maine kääntyi positiiviseksi. (King & Whetten 2008.)

Aiemmassa tutkimuksessa on arvioitu, että julkisen organisaation tulee ensisijaisesti tähdätä neutraaliin tai hyvään maineeseen resurssien optimoimiseksi ja legitimiteetin säilyttämiseksi (Luoma-Aho 2005, 182–184). Tutkittavan organisaation kohdalla tässä tavoitteessa on onnistuttu. Julkiselle organisaatiolle tämä on hyödyksi, sillä vielä paremman maineen tavoitteluun olisi käytettävä resursseja, joita julkisella sektorilla on niukasti. Tämä resurssien käyttö olisi jokseenkin turhaa toimialalla, jossa organisaatiolla on reguloitu ja jossain määrin monopolimainen asema. Erittäin hyvä maine saa helpommin myös kolauksia, jolloin syntyy mainehaittaa, jonka korjaaminen vaatii jälleen resursseja. Tämän tyyppiset maineen vaihtelut myös vaikeuttavat perinteisesti vakaina pidettyjen organisaatioiden toimintaa turhaan.

Laskemalla keskiarvot jokaisesta kyselyn osiosta erikseen haluttiin saada tietoa Soiten julkisessa viestinnässään esittämien arvojen toteutumisesta sidosryhmän silmissä. Soiten toiminnalleen määrittämät arvot ovat arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Parhaiten edellä mainituista arvoista toteutui vastuullisuus, huonoimmat arviot Soite sai osallisuudesta. (Taulukko 1.)

Myös tässä mielessä Soiten toiminta oli linjassa julkiselle organisaatiolle ja sen legitimiteetille asetettujen tavoitteiden kanssa. Kuten edellä teoriaosuudessa on esitetty, julkisen organisaation maineen tulisi ensisijaisesti rakentua asiantuntevalle toiminnalle ja yhteiskunnan asettaman tehtävän täyttämiselle (Luoma-Aho 2005, 182). Tutkimustulosten perusteella Soiten voidaan arvioida onnistuneen tässä suhteellisen hyvin, sillä sen toiminnassa korostui vastuullisuus. Soite nähtiin siis vastuunsa kantavana ja tehtävänsä täyttävänä toimijana ja tämä muodosti pohjan sairaanhoitopiirin maineelle ja legitimiteetille.

Osallisuuden tavoitteen täyttämisen haasteellisuus ei myöskään ole aiemman tiedon valossa yllättävää. Vaikka julkisilta organisaatioilta odotetaan yhä asiakaslähtöisempää toimintaa ja kaksisuuntaista viestintää käyttäjiensä kanssa, mahdollisuudet tähän ovat yleensä hyvin rajalliset. Organisaatioiden toiminta on pääosin ylhäältä päin säädeltyä ja viestintä myös tästä syystä melko yksisuuntaista. Osallisuuden kokemuksen rakentaminen näissä puitteissa on suuri haaste organisaatiolle.

Taulukko 1. Soiten maine ja organisaation arvojen toteutuminen.

	Keskiarvo	SD
Maine	3,60	1,26
Arvostava kohtaaminen	3,77	1,39
Avoimuus	3,61	1,31
Osallisuus	3,34	1,31
Vastuullisuus	3,82	1,35
Yhdenvertaisuus	3,50	1,40

Kyselyyn vastaajilta kysyttiin myös, mitä kautta heidän mielikuvansa Soitesta on muodostunut. Selvästi merkittävin mielikuvan syntymiseen vaikuttava tekijä oli henkilökohtainen asiointi Soitessa

(62,0 %). Toiseksi merkittävin tekijä mielikuvan syntymiselle olivat henkilökohtaiset kontaktit (29,1 %). Muut reitit, eli perinteinen media (4,6 %), Soiten omat julkaisut (2,5 %) ja sosiaalinen media (1,8 %) näyttäytyivät huomattavasti merkityksettömämpinä. Julkinen terveydenhuollon organisaatio rakentaa siis legitimiteettiään omaa tehtäväänsä täyttäen ja sen asiantuntevasti hoitaen. Viestinnällä on tämän rinnalla hyvin pieni rooli.

4.2 Soiten maine alaryhmittäin

Kyselylomakkeella kerättiin tieto vastaajien asiointikielestä, sukupuolesta, iästä, koulutuksesta, työelämästatuksesta, taloudessa asuvista alaikäisistä lapsista, kotipaikkakunnasta ja viimeisen Soitessa asioinnin ajankohdasta. Taustamuuttujien merkitystä maineelle annetusta arvosanasta arvioitiin ristiintaulukoinnin avulla.

4.2.1 Vastaajan asiointikielen merkitys koetulle maineelle

Kyselylomake oli sekä maakunnissa kiertävissä tutkimuspisteissä että Soiten internet-sivuilla tarjolla suomeksi ja ruotsiksi. Vastaajan ensisijainen asiointikieli johdettiin vastaajan tekemästä valinnasta vastauskielen suhteen. Kerätyistä vastauksista 84 % oli suomeksi ja 16 % ruotsiksi. Ruotsinkielisten osuus Soiten alueen väestöstä on 9 % (Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023). Näin ollen ruotsinkielisten osuus kyselyyn vastanneissa korostui hieman.

Ruotsinkieliset vastaajat näkivät Soiten maineen suomenkielisiä parempana. Ero kieliryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,003$) (Taulukko 2).

Taulukko 2. Vastaajan asiointikielen merkitys koetulle maineelle.

	Suomi	Ruotsi
Erittäin huono maine	0,6	1,0
Huono maine	11,9	9,2
Jokseenkin huono maine	21,1	22,4
Jokseenkin hyvä maine	28,9	11,2
Hyvä maine	23,8	34,7
Erittäin hyvä maine	13,8	21,4
Yhteensä N	100 530	100 98
	$\chi 2 = 17{,}8$; $p = 0{,}003$	

4.2.2 Vastaajan sukupuolen merkitys koetulle maineelle

Kyselylomakkeeseen vastanneista 73,4 % oli naisia, 23,5 % miehiä ja 3,1 % vastaajista ilmoitti sukupuolekseen vaihtoehdon ”muu.” Soiten jäsenkuntien alueella asuu 74 987 asukasta, joista naisten osuus on 50,2 %. Näin ollen naiset olivat tutkimuksessa väestöpohjaan nähden yliedustettuina. Muunsukupuolisten määrästä alueella ei ole saatavissa tilastotietoa.

Miehet näkivät Soiten maineen parempana kuin naiset tai muunsukupuoliset. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p = 0{,}001$). Huomioitavaa oli myös, että sukupuolekseen ”muu” ilmoittaneiden keskuudessa Soiten maine nähtiin huonona verrattuna miehiin ja naisiin (Taulukko 3).

Taulukko 3. Vastaajan sukupuolen merkitys koetulle maineelle.

	Nainen	Mies	Muu
Erittäin huono maine	0,6	0,7	0,0
Huono maine	11,4	9,7	26,3
Jokseenkin huono maine	22,2	13,8	52,6
Jokseenkin hyvä maine	27,4	24,1	10,5
Hyvä maine	23,3	34,5	10,5
Erittäin hyvä maine	14,9	17,2	0,0
Yhteensä N	100 463	100 145	100 19
	$\chi 2 = 29{,}8$; $p < 0{,}001$		

4.2.3 Vastaajan iän merkitys koetulle maineelle

Ikää taustamuuttujana tarkasteltiin jakamalla vastaajat ikäryhmiin: 18–30-vuotiaat, 31–45-vuotiaat, 46–60-vuotiaat, 61–75-vuotiaat, 76–85-vuotiaat ja yli 86-vuotiaat. Eniten vastaajia oli ikäluokassa 61–75-vuotiaat ja myös sitä nuoremmat ikäluokat olivat kyselyssä hyvin edustettuina. Kahta vanhinta ikäluokkaa edusti 6,3 % vastaajista ja yli 86-vuotiaiden osuus oli ainoastaan 0,4 %. Ikäluokat analysoitiin nyt erikseen, mutta niiden yhdistäminen jatkotutkimuksissa on järkevää, jotta analysoitavien ryhmien koko pysyy järkevänä.

Ikäryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero maineen kokemisessa ($p = 0{,}001$). Esimerkiksi 76–85-vuotiaiden ryhmässä 38,2 % näki Soiten maineen erittäin hyvänä, kun taas 31–45- ja 46–60-vuotiaiden ryhmissä Soiten maineen erittäin hyvänä koki vain noin 10 % vastaajista (Taulukko 4.)

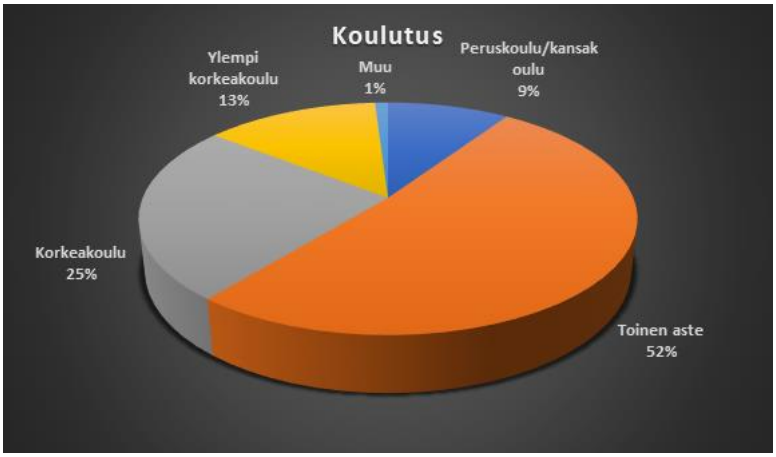
Iäkkäitä vastaajia oli kyselyssä melko vähän, vaikka heidän tarpeensa terveydenhuollon palveluille ja erityisesti perusterveydenhuollon palveluille on muuta väestöä suurempaa. Toisaalta heidän, palveluja oletettavasti runsaasti käyttävien, voitiin huomata olevan muita tyytyväisempiä Soiten toimintaan.

Taulukko 4. Vastaajan iän merkitys koetulle maineelle.

	18–30 vuotta	31–45 vuotta	46–60 vuotta	61–75 vuotta	76–85 vuotta	yli 86 vuotta
Erittäin huono maine	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0	0,0
Huono maine	8,4	13,5	13,5	10,8	0,0	0,0
Jokseenkin huono maine	26,5	23,0	21,1	20,0	5,9	33,3
Jokseenkin hyvä maine	33,7	32,4	22,8	20,5	32,4	0,0
Hyvä maine	12,0	20,3	31,0	30,8	23,5	66,7
Erittäin hyvä maine	19,3	10,8	9,4	17,8	38,2	0,0
Yhteensä N	100 83	100 148	100 171	100 185	100 34	100 3
	$\chi 2 = 64{,}0$; $p < 0{,}001$					

4.2.4 Vastaajan koulutustaustan merkitys koetulle maineelle

Vastaajista yli puolet oli saanut toisen asteen koulutuksen, kun taas korkeakoulutettuja vastaajista oli hieman yli kolmasosa. Tarkemmat osuudet vastaajien koulutustasosta on esitetty alla kuvaajassa (Kuvio 3.). Verrattuna maakunnan tilastoituihin koulutusasteisiin, peruskoulun suorittaneet olivat aliedustettuina (9 % vs. 27,0 %), toisen asteen suorittaneet hieman yliedustettuina (52 % vs. 44,8 %) ja korkeakoulutetut yliedustettuina (38 % vs. 27,0 %). (Tilastokeskus, 2023).



Kuvio 3. Vastaajien koulutustaustan jakauma

Positiivisimmat arviot Soitesta antoivat peruskoulutuksen saaneet vastaajat ja toiseksi positiivisimman toisen asteen suorittaneet vastaajat. Mitä korkeampi koulutus vastaajalla oli, sitä

negatiivisempi näkemys hänellä oli Soitesta. Erot ryhmien välillä olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,001$) (Taulukko 5).

Taulukko 5. Vastaajan koulutustaustan merkitys koetulle maineelle.

	Peruskoulu	Toinen aste	Korkeakoulu	Ylempi korkeakoulu	Muu
Erittäin huono maine	0	0,6	1,2	0	0,6
Huono maine	12,5	9,2	9,3	21,7	11,4
Jokseenkin huono maine	12,5	18,7	30,9	21,7	21,5
Jokseenkin hyvä maine	14,3	27,2	27,8	27,7	26,1
Hyvä maine	25	31	17,3	20,5	25,5
Erittäin hyvä maine	35,7	13,3	13,6	8,4	14,9
Yhteensä N	100 56	100 316	100 162	100 83	100 7
	$\chi 2 = 57,77$; $\pi < 0,001$				

4.2.5 Vastaajan työssäkäyntistatuksen merkitys koetulle maineelle

Vastaajista 53,4 % oli työelämässä, 36,9 % eläkeläisiä, 3,7 % opiskelijoita. Työelämästatuksekseen ”muu” vastasi 5,9 % vastaajista.

Eläkeläiset näkivät Soiten positiivisemmin kuin työssäkäyvät tai opiskelijat. Erot olivat tilastollisesti merkitseviä ($p = 0,003$). Näin ollen tulos oli yhteneväinen ikäryhmien välisten erojen suhteen, sillä iäkkäämmät ihmiset näkivät Soiten maineen nuorempia parempana (Taulukko 6.).

Taulukko 6. Vastaajan työssäkäyntistatuksen merkitys koetulle maineelle

	Opiskelija	Työelämässä	Eläkkeellä	Muu
Erittäin huono maine	0,0	0,9	0,0	2,6
Huono maine	12,0	12,2	8,0	20,5
Jokseenkin huono maine	32,0	24,4	18,3	5,1
Jokseenkin hyvä maine	16,0	29,1	22,5	23,1
Hyvä maine	20,0	22,4	30,5	30,8
Erittäin hyvä maine	20,0	11,0	20,7	17,9
Yhteensä N	100,0 25	100,0 344	100,0 213	100,0 39
	$\chi 2 = 34{,}00$; $p = 0{,}003$			

4.2.6 Vastaajan perheellisyyden merkitys koetulle maineelle

Vastaajista 32,6 %:lla taloudessa asui alaikäisiä lapsia ja 67,4 %:lla ei. Näiden ryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p = 0.137$).

4.2.7 Vastaajan viimeisen Soitessa asioinnin ajankohdan merkitys koetulle maineelle

Vastaajilta kysyttiin myös, milloin he ovat viimeksi asioineet Soitessa. Vaihtoehtoina olivat viimeisen kuukauden aikana (61,5 %), viimeisen vuoden aikana (33,7 %), asioinnista on kulunut yli vuosi (4,7 %) ja en ole koskaan asioinut Soitessa (0,1 %). Vastaajissa siis korostuivat Soiten palveluita käyttäneet, mikä johtunee sekä vastausten keruutavasta (kyselystä ilmoittaminen Soiten tiloissa) että palveluita käyttäneiden suuremmasta kiinnostuksesta antaa palautetta. Asiointiajankohdan perusteella määrittyvien ryhmien välillä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p = 0{,}522$).

5 Johtopäätökset

Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitettiin yhden sairaanhoitopiirin, Soiten, legitimiteettiä sidosryhmäarvioiden perusteella. Tutkimuksessa selvitettiin myös sairaanhoitopiirin maineeseen ja legitimiteettiin vaikuttavia asioita ja maineen ja legitimiteetin välistä yhteyttä. Legitimiteetistä saatiin tietoa tutkimalla mainetta, jota selvitettiin sidosryhmälle, palveluiden käyttäjille, tehdyllä kyselytutkimuksella. Tutkimuksella selvitettiin, millainen kuva Soiten toiminnasta on muodostunut asiakkaiden keskuudessa ja millainen on Soiten maine. Lisäksi selvitettiin Soiten legitimiteettiin vaikuttavia tekijöitä kytkemällä arviot Soiten viestinnässään esiin tuomiin arvoihin, joiden voidaan katsoa toimivan Soiten identiteetin perustana.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään legitimiteetin, maineen ja sidosryhmien käsitteitä ja näiden tutkimusperinnettä. Teoriaosuudessa käsitellään myös maineen ja legitimiteetin suhdetta ja perustellaan aiemman tutkimuksen perusteella maineen käyttäminen legitimiteetin tutkimisen välineenä. Tutkimus on empiirinen, kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin palveluiden käyttäjille tehdyllä kyselytutkimuksella. Aineisto analysoitiin tilastollisia menetelmiä hyödyntäen.

Julkiset organisaatiot on pitkään hahmotettu pysyvinä, staattisina ja toiminnaltaan muuttumattomina. Niiden toiminta ja toimintatavat ovat usein tarkasti reguloituja ja liikkumavaraa toiminnalle ja sen kehittämiselle on tästä syystä suhteellisen vähän. Tämän itsestään selvän aseman vuoksi julkisten organisaatioiden toimintaan ei perinteisesti ole kuulunut maineen rakentaminen ja ylläpitäminen. Myös legitimiteetti on nähty näiden organisaatioiden osalta usein annettuna.

Yhteiskunnan muuttuessa julkisten organisaatioiden todistustaakka omasta tarpeellisuudestaan, toimintansa asiantuntevuudesta ja asianmukaisuudesta on kasvanut. Julkiset organisaatiot kohtaavat jatkuvasti toiminnassaan niukkojen resurssien aiheuttamat reunaehdot ja erityisesti yhteiskunnan säästöpaineiden kasvaessa jokaisen organisaation tulee osoittaa olevansa resurssien jaossa oman osansa välttämättömässä tarpeessa. Myös kansalaisten vaatimukset julkisia organisaatioita kohtaan kasvavat, mikä muuttaa ajattelua toimijoiden ennalta annetusta legitimiteetistä ja mainetyön toisarvoisuudesta. Julkisten organisaatioiden legitimiteetti kyseenalaistuu käyttäjien mielikuvissa entistä useammin, mikä luo organisaatioille paineita osoittaa oma tehokkuutensa, huomioida sidosryhmänsä aiempaa tarkemmin ja kanavoida osa resursseistaan myös maineen luomiseen ja ylläpitoon.

Tutkimuskohteena käsillä olevassa tutkimuksessa on yksi julkisen terveydenhuollon organisaatio, joka kattaa Keski-Pohjanmaan perus- ja erikoissairaanhoidon sekä sosiaalityön kentät. Julkinen terveydenhuolto on järjestetty Suomessa perinteisesti melko yhdenmukaisesti alueesta riippumatta. Vaikka myös eroavaisuuksia sairaanhoitopiirien ja nykyisten hyvinvointialueiden rakenteissa ja toiminnassa on, tämän melko laajan isomorfismin vuoksi myös yleistettävyyttä muihin saman tyyppisiin organisaatioihin voidaan pohtia. Tutkimuksen tulokset vastaavat pitkälti myös aiempaa julkisten organisaatioiden maineeseen ja legitimiteettiin liittyvää tutkimusta, mikä vahvistaa ajatusta yleistettävyydestä.

Tutkittavan terveydenhuollon organisaation, Soiten, maine näyttäytyi neutraalina tai melko hyvänä sen keskeisimmän sidosryhmän, palveluiden käyttäjien antamissa arvioissa. Maine rakentui ensi sijassa ihmisten henkilökohtaisille kohtaamisille terveydenhuollon kanssa. Viestinnän rooli maineen rakentumisessa oli huomattavasti merkityksettömämpi. Parhaat arviot sairaanhoitopiiri sai vastuullisuudesta toiminnassaan. Tutkimuksessa selvitettiin myös taustamuuttujien vaikutusta annettuihin arvioihin maineesta ja havaittiin merkitseviä eroja kielen, sukupuolen, iän, koulutuksen ja työssäkäyntistatuksen osalta.

Soite rakentaa identiteettinsä arvojen varaan ja tuo näitä arvoja esiin myös viestinnässään. Nämä arvot ovat hyvin yhteensopivia julkisen organisaation vaatimuksien kanssa. Julkisten organisaatioiden toimintaa rahoitetaan verovaroin, joten kaikki kansalaiset toimivat myös palveluiden maksajina. Näin ollen organisaation oletetaan kohtelevan kaikkia kansalaisia yhdenvertaisesti ja käyttävän saamaansa toimivaltaa vastuullisesti. Myös avoimuus arvona liittyy keskeisesti kaikkien demokraattisen yhteiskunnan toimintojen yhteiseen arvopohjaan. Arvostava kohtaaminen ja osallisuus sen sijaan tuovat mukaan myös aiempaa suurempaa keskittymistä sidosryhmiin ja asiakaslähtöisyyteen. Julkisten organisaatioiden oletetaan toimivan dialogissa sidosryhmiensä kanssa ja osallistavan kansalaisia päätöksentekoon. Oman tehtävän hoitaminen asiantuntevasti ja tietoon perustuen ei riitä, vaan myös palvelukokemukset ja asiakkaiden kohtaaminen koetaan tärkeäksi.

Soite on tehnyt työtä maineen ylläpitämiseksi esimerkiksi viestimällä arvoistaan ulospäin. Mainetyö vaatii kuitenkin aina myös osansa niukoista resursseista, mistä syystä organisaation tulee mukauttaa tavoitteensa käytettävissä oleviin resursseihin. Aiemmassa tutkimuksessa on todettu julkisten organisaatioiden kestävimmäksi strategiaksi neutraaliin tai hyvään maineeseen tähtääminen. Myös Soiten maine oli tämän tutkimuksen perusteella tuon tavoitteen mukainen. Neutraali tai kohtalaisen

hyvä maine riittää legitimiteetin säilymiseen. Huomattavan hyvä maine taas saisi herkemmin kolauksia. Myös tästä syystä keskinkertaisuuteen pyrkiminen on hyvä tavoite. Kuten legitimointistrategioiden yhteydessä todettiin, legitimiteetin ylläpitäminen vaatii huomattavasti vähemmän resursseja kuin legitimiteetin rakentaminen tai korjaaminen.

Tästä tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätöksiä myös julkiselle terveydenhuollon organisaatiolle sopivasta ja kannattavasta mainetyöstä. Osa-alueista parhaat arviot käyttäjiltään Soite sai vastuullisuudesta ja arvostavasta kohtaamisesta. Omat henkilökohtaiset kokemukset sairaanhoitopiiristä olivat myös keskeisimmässä roolissa mielikuvan muodostumisessa Soitesta. Voidaankin nähdä, että julkisen terveydenhuollon organisaation maineeseen voidaan keskeisimmin vaikuttaa oman ydintehtävän asianmukaisella hoitamisella. Kansalaiset odottavat julkisen organisaation hoitavan oman tehtävänsä hyvin ja mielikuvat organisaatiosta liittyvät juuri tuon tehtävän hoitamiseen. Vaikka sidosryhmäteorioissa viestinnän merkitys on huomattavan suuressa osassa, tässä kontekstissa sen merkitys näyttäisi olevan pieni. Tärkeämpänä koetaan, että organisaatio keskittyy sille luovutetun vastuun, tässä tapauksessa terveydenhuollossa asioivien kansalaisten terveyden ja sosiaalipalveluissa asioivien kansalaisten asioiden hoitamiseen.

Taustamuuttuja-analyysit antavat myös jatkopohdinnan ja mahdollisten jatkotutkimusten aiheita. Käyttäjistä tyytyväisimpiä olivat iäkkäämmät ihmiset, jotka oletettavasti ovat myös terveyspalveluiden aktiivisimpia käyttäjiä. Myös tämä kertoo organisaation onnistumisesta juuri ydintehtävässään, terveyden ja sairauksien hoitamisessa. Eläkkeellä olevat näkivät Soiten maineen työssäkäyviä ja opiskelijoita positiivisempana. Tämän perusteella voidaan pohtia ja herättää jatkokysymyksiä myös julkisen ja yksityisen terveydenhuollon suhteesta, sillä työssä käyvät ovat usein työterveyshuollon piirissä. Eläkkeellä olevat terveyspalveluiden käyttäjät näkevät sairaanhoitopiirin omaavan kognitiivisen legitimiteetin ja olevan itsestään selvä palveluiden tuottaja. Työterveyshuollon piirissä olevat ovat tottuneet yrityksiin, jotka pyrkivät minimistandardien lisäksi täyttämään myös ideaalistandardeja ja keskittymään usein asiantuntemuksen lisäksi tai sen sijaan asiakaslähtöisyyteen ja palvelualttiuteen. Kokemus kognitiivisesta legitimiteetistä ei välttämättä tässä käyttäjäryhmässä ole yhtä vahva, vaan sairaanhoitopiirin tulisi heidän silmissään ansaita legitimiteettinsä kilpailemalla myös yksityisen sektorin tarjoamien palveluiden kanssa.

Tutkimuksen selkeä vahvuus on kyselyyn saatu suuri vastaajamäärä, jonka myötä tutkimuksen tilastollinen voima kasvaa. Toisaalta otokseen liittyen on otettava huomioon, että tietyt ryhmät, kuten ruotsinkieliset ja naiset olivat tutkimuksessa yliedustettuina alueen väestöön nähden. Lisäksi on

huomioitava, että kyselytutkimukseen osallistuvat ovat valikoitu otanta, sillä yleensä aktiiviset, mielipiteitä omaavat ja herkästi esiin tuovat yksilöt vastaavat tämän tyyppisiin tutkimuksiin. Valikoitumisharhaa ei tutkimuksessa ole siis pystytty täysin välttämään. Vaikka tutkimus on tehty hyvinvointialueita edeltäneellä ajalla, tutkittava organisaatio oli jo tuolloin rakenteeltaan pitkälti nykyisten hyvinvointialueiden kaltainen lukuun ottamatta pelastustoimen puuttumista saman hallinnon alta. Näin ollen johtopäätöksiä ja yleistyksiä myös muista hyvinvointialueista voidaan tietyssä määrin tehdä. Tätä yleistettävyyttä tukee myös se, että tutkimuksen tulokset vastaavat pitkälti aiempaa tutkimusta ja käsityksiä, kuten edelle on esitetty. Tutkimuksen vahvuutena voidaan nähdä myös, että se tuo yhteen organisaation identiteettityön, sidosryhmäarviot, maineen ja legitimiteetin ja tutkii näiden suhdetta. Toisaalta on huomioitava, että tässä tutkimuksessa on huomioitu vain yksi, keskeisimmäksi nähty sidosryhmä, palveluiden käyttäjät. Muita sidosryhmiä tai vastaajien kuulumista useampiin sidosryhmiin ei ole tämän tutkimuksen puitteissa huomioitu.

Jatkotutkimusta kaivattaisiin erityisesti tiettyjen alaryhmien, kuten naisten ja korkeakoulutettujen muita negatiivisemmista näkemyksistä sairaanhoitopiirin maineesta. Sote-uudistuksen myötä jatkossa on tärkeää selvittää myös, onko uudistus muuttanut arvioita esimerkiksi vastuullisuudesta alijäämäisten budjettien ja terveydenhuoltoon kohdistuvien säästöpaineiden myötä. Muutoksien ja säästöjen yhteydessä kiinnostava tutkimuskohde jatkossa on myös, korostuuko viestinnän merkitys tutkimuksen tekohetkeä enemmän kriisitilanteessa ja maineen saadessa kolauksia.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin yhden sairaanhoitopiirin maineen ja legitimiteetin rakentumista. Julkisen terveydenhuollon maine rakentuu tutkimuksen perusteella ensisijaisesti potilaiden hyvälle, asiantuntevalle ja vastuulliselle hoidolle. Julkinen organisaatio nauttii edelleen erityisasemasta siinä mielessä, että kilpailua toimintasektoreilla ei juuri ole. Näin ollen neutraali maine riittää ylläpitämään legitiimiä asemaa ja tämän tulee olla terveydenhuollon organisaation ensisijainen tavoite maineenhallintatyössään.

6 Lähteet

Albert, S., Whetten, D. A., Cummings, L. L., & Staw, B. M. (1985). Organizational identity. *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing: An Anthology*, 77–105.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, *1*(2).

Aula, P., & Heinonen, J. (2002). *Maine: menestystekijä*. WSOY.

Baumeister, R. F. (2010). The self. *Advanced Social Psychology: The State of the Science*, 139–175.

Bourdieu, P. (2018). The forms of capital. In *The sociology of economic life* (pp. 78–92). Routledge.

Bromley, D. (2002). Comparing corporate reputations: League tables, quotients, benchmarks, or case studies? *Corporate Reputation Review*, *5*, 35–50.

Carroll, C. E. (2011). *Corporate reputation and the news media*. Routledge.

Chun, R., Da Silva, R., Davies, G., & Roper, S. (2005). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge.

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, *26*(6), 1091–1112.

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, *42*(2), 329–360.

Dervitsiotis, K. N. (2003). Beyond stakeholder satisfaction: Aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust [Article]. *Total Quality Management & Business Excellence*, *14*(5), 515–528.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, *18*(1), 122–136.

Eisenegger, M., & Imhof, K. (2008). The true, the good and the beautiful: Reputation management in the media society. In *Public relations research: European and international perspectives and innovations* (pp. 125–146). Springer.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, *33*(2), 233–258.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach, Pitman. *Boston, MA*.

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, *6*(1), 24–30.

Gronau, J., & Schmidtke, H. (2016). The quest for legitimacy in world politics–international institutions' legitimation strategies. *Review of International Studies*, *42*(3), 535–557.

Halonen, T. (2016). Maineella menestykseen–mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä. *Tapaustutkimus Maineen Ja Aluekehityksen Yhteydestä Kolmella Kaupunkiseudulla. Lapin Yliopisto*.

Harisalo, R., & Stenvall, J. (2003). Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management Systems [Article]. *International Journal of Public Administration*, *26*(8–9), 915–940.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, *55*(8), 989–1018.

Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko., & Sajavaara, Paula. (1997). *Tutki ja kirjoita* (1.–2. p.). Kirjayhtymä.

Jawahar, I. M., & Mclaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, *26*(3), 397–414.

Jørgensen, T. B., Hansen, H. F., Antonsen, M., & Melander, P. (1998). Public Organizations, Multiple Constituencies, And Governance [Article]. *Public Administration (London)*, *76*(3), 499–518.
Juholin, E. (2009). *Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön*. Inforviestintä.
Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, *53*(1), 59–68.
Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue, S. (2023). *Soite Webpage*. https://kpshp.fi/soite
King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, *11*, 192–207.
Kuntaliitto. (2024). *Kaksikieliset kunnat ja kaksikielisyys*. https://www.kuntaliitto.fi/kuntaliitto/tietoa-kunnista-ja-kuntayhtymista/kaksikieliset-kunnat
Kurland, N., & Calton, J. (1995). A theory of stakeholder enabling: Giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse. *Postmodern Management and Organizational Theory. Sage*, 154–177.
Lähdesmäki, M., & Siltaoja, M. (2010). Towards a variety of meanings–multiple representations of reputation in the small business context. *British Journal of Management*, *21*(1), 207–222.
Luoma-Aho, V. (2005). *Faith-holders as social capital of Finnish public organisations* (Issue 42). University of Jyväskylä.
Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, *21*(5), 446–467.
Mänttäri-Van der Kuip, M., Tammelin, M., & Anttila, T. (2018). Organisaatioiden isomorfismi: julkiset organisaatiot ja yhdenmukaisuuden paine. *Yhteiskuntapolitiikka*, *83*(3).
Maurer, J. G. (1971). Readings in organization theory: Open-system approaches. *(No Title)*.
Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886.
Näsi, Juha. (1995). *Understanding stakeholder thinking* (Juha. Näsi, Ed.) [Book]. LSR-Publications.
Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, *5*(2), 61–75.
Serrano Cinca, C., Mar Molinero, C., & Bossi Queiroz, A. (2003). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. In *Journal of Intellectual Capital* (Vol. 4, Issue 2) [Unknown]. MCB UP Ltd.
Soite. (2020). *Soite Hallintosääntö*. https://kpshp.fi/media/hallintosaanto.pdf/format-pdf
Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, *20*(3), 571–610.
Tilastokeskus. (2023). *Väestön koulutusrakenne*. https://stat.fi/tilasto/vkour
Valtiovarainministeriö. (2020). *Julkisen hallinnon uudistamisen strategia.* Julkisen Hallinnon Strategia. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162571/Julkisen_hallinnon_strategia_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Van Leeuwen, T. (2007). Legitimation in discourse and communication. *Discourse & Communication*, *1*(1), 91–112.
Wartick, S. L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business & Society*, *31*(1), 33–49.
Weinberger, D. (2007). *Everything is miscellaneous: the power of the new digital disorder*.
Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, *27*(3), 414–431.

7 Liitteet

Soiten mainetutkimuksen kyselylomake

soite

Ihminen keskiössä
Individen i centrum

Hei

Haluamme kartoittaa Soiten mainetta tällä kyselytutkimuksella. Soite vastaa Keski-Pohjanmaan alueella sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä (esim. keskussairaala, terveysasemat ja sosiaalipalvelut). Meille on ensiarvoisen tärkeää tietää millä tavalla asiakkaamme kokevat meidät, jotta voimme tulevaisuudessa tarjota entistä parempaa palvelua. Pyydämme sinua täyttämään oheisen kyselylomakkeen ja postittamaan sen meille takaisin palautuskuoressa, jonka postimaksu on valmiiksi maksettu. Voit myös täyttää kyseisen lomakkeen internetosoitteessa www.soite.fi/kyselylomake.

Kiitos!

Soiten visio on olla Suomen toimivin sote. Meillä ihminen on keskiössä ja arvojamme ovat arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Haluamme tietää miten olemme onnistuneet työssämme. Alla on 25 arvojemme mukaista väittämää. Valitse rastittamalla kunkin väittämän kohdalla Soitea parhaiten kuvaava numero.

soite

Soiten visio on olla Suomen toimivin sote. Meillä ihminen on keskiössä ja arvojamme ovat arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Haluamme tietää, miten olemme onnistuneet työssämme. Alla on 25 arvojemme mukaista käsitettä. Valitse rastittamalla Soitea parhaiten kuvaava numero.

Arvostava kohtaaminen	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
1. Ei asiakaslähtöinen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Asiakaslähtöinen
2. Etäinen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Ihmisläheinen
3. Ei kuuntele	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kuunteleva
4. Yhteistyökyvytön	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Yhteistyökykyinen
5. Ei vastaa odotuksia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vastaa odotuksia

Avoimuus	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
6. Sulkeutunut	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Avoin
7. Tuntematon	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tunnettu
8. Ei tavoitettavissa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tavoitettavissa
9. Viestii epäselvästi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Viestii selkeästi
10. Päätöksenteko suljettua	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Päätöksenteko avointa

Osallisuus	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
11. Byrokraattinen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Joustava
12. Staattinen (muuttumaton)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Dynaaminen (luova)
13. Passiivinen toimija	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Aktiivinen toimija
14. Hidas toimintakulttuuri	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nopea toimintakulttuuri
15. Ei osallista	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Osallistava

soite

Vastuullisuus	1	2	3	4	5	6	
16. Vastuuntunnoton	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Vastuuntuntoinen
17. Ei kehitä toimintaansa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kehittää toimintaansa
18. Jäljessä ajasta	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Suunnannäyttäjä
19. Epäoikeudenmukainen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Oikeudenmukainen
20. Ei asiantunteva	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Asiantunteva

Yhdenvertaisuus	1	2	3	4	5	6	
21. Saneleva	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Keskusteleva
22. Ei huomioi erityisryhmiä	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Huomioi erityisryhmät
23. Puolueellinen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Puolueeton
24. Ajaa omia etujaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Yhteisen hyvän puolesta
25. Sirpaloitunut	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Yhtenäinen

26. Mielikuvani Soitesta on muodostunut

- ☐ Henkilökohtaisten kontaktien kautta
- ☐ Asioidessani Soitessa
- ☐ Soiten omien julkaisujen kautta (kirjat, lehdet, kertomukset, esitteet, mainokset)
- ☐ Perinteisen median kautta (radio, tv, sanomalehdet, internet)
- ☐ Sosiaalisen median kautta

27. Terveiset Soitelle

_____

_____

_____

_____

soite

Valitse lopuksi sinua koskevat tiedot tilastointia varten.

28. Sukupuoli

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu

29. Ikä

- ☐ 18-30 vuotta
- ☐ 31-45 vuotta
- ☐ 46-60 vuotta
- ☐ 61-75 vuotta
- ☐ 76-85 vuotta
- ☐ yli 86 vuotta

30. Koulutus

- ☐ Peruskoulu / kansakoulu
- ☐ Toinen aste (ammatillinen koulutus / lukio)
- ☐ Korkeakoulu
- ☐ Ylempi korkeakoulu
- ☐ Muu _____

31. Olen tällä hetkellä

- ☐ Opiskelija
- ☐ Työelämässä
- ☐ Eläkeläinen
- ☐ Muu _____

soite

32. Asuuko taloudessanne alaikäisiä lapsia

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

33. Milloin olet viimeksi asioinut Soitessa?

- ☐ Viimeisen kuukauden aikana
- ☐ Viimeisen vuoden aikana
- ☐ Viimeisestä asioinnista on kulunut yli vuosi
- ☐ En ole koskaan asioinut Soitessa

34. Postinumero

_____

Kiitos arvokkaasta avustasi!

KESKI-POHJANMAAN SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUKUNTAYHTYMÄ SOITE