

**MAINEEN RAKENTUMINEN
ORGANISAATIOMUUTOKSESSA**

Mainemuutosten arviointia kahden
tapausorganisaation näkökulmasta

Mirja Mäkikangas
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Kevät 2012
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

| | |
|---|-----------------------------------|
| Tiedekunta HUMANISTINEN | Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN |
| Tekijä Mirja Mäkikangas | |
| Työn nimi PRO GRADU - MAINEEN RAKENTUMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSESSA Mainemuutosten arviointia kahden tapausorganisaation näkökulmasta | |
| Oppiaine Yhteisöviestintä | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika Kevät 2012 | Sivumäärä 151 |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomia mainemuutoksia uusille organisaatioille. Tutkimuskohteena oli kaksi julkisen sektorin tapausorganisaatiota, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (KTL + Stakes) ja Valvira (TEO + STTV).</p> <p>Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mistä tekijöistä koostuu organisaatiomuutoksen kautta yhdistyneen uuden organisaation maine ja miten vanha maine heijastuu uuden organisaation maineeseen. Lisäksi pohdittiin, vaikuttaako toisen organisaation maine toista enemmän uudessa organisaatiossa. Empiirisen tutkimuksen varsinaisena aineistona toimivat sidosryhmäkeskustelut vuonna 2008 ja 2011 toteutettujen mainemittaritutkimusten avokysymykset ja esiaineistona muu kuin avokysymyksiin liittyvä aineisto. Menetelminä tutkimuksessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysejä sekä sisällön erittelyä.</p> <p>Tutkimuksessa yhdistyneen julkisen sektorin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation maineen rakentajiksi hahmotettiin 12 eri tekijää, muun muassa luottamus, brändi, kokemukset ja odotuksiin vastaaminen. THL:n kohdalla säilyneitä mielikuvia olivat muun muassa terveys ja asiantuntija ja odotuksia tasapaino terveyden ja sosiaalisen välillä sekä avoimuus. Hävinneitä mielikuvia puolestaan olivat kansainvälinen, mielenkiintoinen sekä arvostettu ja odotuksia muun muassa dynaamisuus ja kentän tarpeiden kuunteleminen. Valviran kohdalla säilyneitä mielikuvia sen sijaan olivat muun muassa valvonta ja terveydenhuolto ja odotuksia ohjauksen kehittäminen sekä riittävät resurssit. Hävinneitä mielikuvia puolestaan olivat pieni, puolueeton sekä keskusvirasto ja odotuksia muun muassa suunnannäyttäjän rooli ja selkeä työnjako.</p> | |
| Asiasanat brändi, julkinen sektori, maine, organisaatiomuutos, yhteisöviestintä | |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Viestintätieteiden laitos | |
| Muita tietoja - | |

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

| | |
|---|-----------------------------|
| Faculty HUMANITIES | Department COMMUNICATION |
| Author Mirja Mäkikangas | |
| Title MASTER'S THESIS - THE FORMATION OF REPUTATION IN ORGANIZATIONAL CHANGE A two case study: An evaluation of reputation change | |
| Subject Organizational communication and PR | Level Master's thesis |
| Month and year Spring 2012 | Number of pages 151 |
| <p>Abstract</p> <p>In this qualitative research the main focus was to examine reputation change in the context of organizational merger. Under examination were two case organizations in the public health care sector, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (KTL + Stakes) and Valvira (TEO + STTV).</p> <p>In the research the goal was to clarify how the reputation of a new merged organization is formed in organizational change, and how the old reputation reflects to the new organization. It was also considered if the other organization's reputation has stronger influence on the new organization than the other. The analysis of the empirical part was based on a stakeholder oriented reputation research realized in 2008 and 2011. The chosen research methods were theory based content analysis and numerical content analysis.</p> <p>In the research it was perceived twelve different aspects which affect the formation of reputation of a merged public health care organization; trust, brand, experiences and expectations among others. In THL's case the same images after merger were health and expert, and expectations balance between health and social and openness among others. In turn, the vanished images through merger were international, interesting and respected, and expectations dynamicity and listening to the needs of the field among others. Instead, in Valvira's case the same images after merger were supervision and health care, and expectations guidance improvement and adequate resources to name but a few. In turn, the vanished images through merger were small, objective and national board, and expectations forerunner's role and clear division of work.</p> | |
| Keywords brand, organizational change, organizational communication and PR, public sector, reputation | |
| Depository University of Jyväskylä / Department of Communication | |
| Additional information - | |

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 2 TEORIATAUSTA | 10 |
| 2.1 Muutos organisaation uudistajana | 11 |
| 2.1.1 Organisaatio muutoksessa | 11 |
| 2.1.2 Julkinen sektori muutoksessa..... | 13 |
| 2.2 Muutosviestintä ja sen merkitys | 19 |
| 2.3 Mainen organisaation voimavarana | 23 |
| 2.3.1 Maineen käsite | 24 |
| 2.3.2 Maineen rakentuminen sidosryhmäympäristössä | 28 |
| 2.3.3 Maineen ja odotusten suhde..... | 32 |
| 2.3.4 Maineen mittaaminen..... | 34 |
| 2.4 Brändi kokonaisuuden ilmentäjänä..... | 41 |
| 2.4.1 Brändin ja maineen suhde | 41 |
| 2.4.2 Brändiajattelun ulottuvuuksia | 45 |
| 2.4.3 Brändiajattelu julkisella sektorilla | 49 |
| 2.4.4 Brändien yhdistyminen ja viestintä..... | 52 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 56 |
| 3.1 Tutkimustehtävä | 57 |
| 3.2 Organisaatioiden esittely | 58 |
| 3.2.1 Valvira | 58 |
| 3.2.2 Terveysten ja hyvinvoinnin laitos | 61 |
| 3.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmetodi..... | 63 |
| 3.4 Tutkimusaineisto..... | 67 |
| 3.5 Esiaineiston käsittely ja analysointi..... | 68 |

| | |
|--|------------|
| 3.5.1 Esiaineisto: KTL, Stakes ja THL | 69 |
| 3.5.2 Esiaineisto: TEO, STTV ja Valvira..... | 73 |
| 4 TULOKSET | 78 |
| 4.1 Mielikuviin liittyvä aineisto: redusointi | 78 |
| 4.1.1 Redusointi KTL, Stakes ja THL | 79 |
| 4.1.2 Redusointi TEO, STTV ja Valvira | 83 |
| 4.2 Mielikuviin liittyvä aineisto: klusterointi | 87 |
| 4.2.1 Klusterointi KTL, Stakes ja THL | 88 |
| 4.2.2 Klusterointi TEO, STTV ja Valvira..... | 92 |
| 4.3 Odotuksiin liittyvä aineisto: redusointi | 96 |
| 4.3.1 Redusointi KTL, Stakes ja THL | 96 |
| 4.3.2 Redusointi TEO, STTV ja Valvira | 98 |
| 4.4 Odotuksiin liittyvä aineisto: klusterointi..... | 100 |
| 4.4.1 Klusterointi KTL, Stakes ja THL | 101 |
| 4.4.2 Klusterointi TEO, STTV ja Valvira..... | 106 |
| 4.5 Aineistojen abstrahointi | 112 |
| 4.5.1 Maineen rakentuminen julkisen sektorin organisaatiossa | 112 |
| 4.5.2 Vanhan maineen heijastuminen uuteen organisaatioon | 121 |
| 5 POHDINTA | 126 |
| KIRJALLISUUS | 137 |

1 JOHDANTO

Julkinen sektori on väistämättä 2010-luvulla laajan ja välittömän reformin edessä (McKinsey & Company 2010, 91). Tulevaisuudessa tarvitaan uudenlaisia palveluita ja innovaatioita, sillä esimerkiksi voimakkaasti ikääntyvä väestö asettaa suuren haasteen sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiseksi (Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011, 508, 510). Samaan aikaan talouden taantuman myötä kasvaneen julkisen velan pienentäminen vaatii tiukkaa talouskuria, mikä tarkoittanee myös julkisten menojen karsimista (McKinsey & Company 2010, 91). Julkisen sektorin muutosta voidaankin pitää osana koko Suomen sopeutumista väestörakenteen muutokseen, maahanmuuttoon sekä kovenemaan taloudelliseen kilpailuun. Yhteiskunnan instituutioilla on oma tärkeä roolinsa muutoksessa, sillä niillä on sekä valtaa määrätä toiminnan pelisäännöistä että myös vastuu hyvinvoinnin edistämisestä. (Sitra 2008, 45, 42–43.)

Suomessa julkista sektoria on uudistettu voimakkaasti 1980-luvulta lähtien, ja muutokset ovat koskeneet erityisesti hallinnon välisiä suhteita sekä tehtävienjakoa. Julkisella sektorilla palveluntuottamistavat ovat monipuolistuneet ja mukaan ovat tulleet niin markkinoilla tuotettavat palvelut, sopimusohjausmallit, tilaaja-tuottajamallit kuin ostopalvelukäytännöt ja palvelujen ulkoistaminenkin. (Niemelä 2008, 10.) Julkisen sektorin palveluiden parantamisen on kuitenkin ajateltu edellyttävän rakenteellisten muutosten yhdistämistä kansalaisista lähtevään kehittämiseen (Sitra 2008, 44). Viime aikoina julkista sektoria koskeneet uudistukset ovatkin liittyneet olennaisesti julkisten palveluiden järjestämiseen, ja niiden myötä päätösvalta on siirtynyt lähemmäksi julkisten palveluiden käyttäjiä (Niemelä 2008, 10). Yhtenä viime vuosien trendinä voidaankin pitää julkisesti tuotettujen palveluiden roolin vähenemistä ja uusien toiminta-

tapojen voimakasta yleistymistä (Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011, 509).

Oman panoksensa julkisen sektorin uudistuksille on toisaalta antanut myös Euroopan Unioni, jonka vaikutuksen kansalliseen sosiaalipolitiikkaan voidaan huomata voimistuneen erityisesti vuonna 2000 laaditun vapaaehtoisen yhteistyön ja politiikan koordinoimisen metodeja korostavan Lissabonin strategian jälkeen. Strategian tavoitteena on EU:n muokkaaminen maailman kilpailukykyisimmäksi ja tehokkaimmaksi tietoon nojaavaksi taloudeksi. Ensisijaista tavoitteen onnistumiselle on talouskasvun ja talouden kilpailukyvyyn asettuminen sosiaalipolitiikan uudistamisen oikeuttajaksi ja viranomaisten ja poliitikkojen toimia valvovan EU:n sen ylimmäksi auktoriteetiksi. (Palola 2004, 14–15.)

Julkisella sektorilla erityisesti monet terveydenhuoltoalan organisaatiot ovat viime aikoina hyödyntäneet yhdistymisten, yritysostojen, liittoutumisten, verkostoitumisten ja muiden rakenteellisten muutosten tarjoamia mahdollisuuksia vähentää kustannuksia, parantaa hyötykäyttöä ja laajentaa palveluiden kattavuutta (Dooley & Zimmerman 2003, 55). Organisaation muutosprosessissa sidosryhmiä on pidetty avaintekijöinä arvioitaessa suunnitellun organisaatiomuutoksen myötä saavutettuja tuloksia (Lewis 2007, 179).

Tämän tutkimuksen erityisenä tarkoituksena on kartoittaa organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomia mainemuutoksia uusille organisaatioille. Ilmiötä tarkastellaan kahden julkisen sektorin tapausorganisaation, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä Valviran, näkökulmista. Valviran toimenkuvaan kuuluu lupahallinnon ohjaaminen ja valvominen niin sosiaali- ja terveydenhuollossa, alkoholihallinnossa kuin ympäristöterveydenhuollossakin (Valvira 2012b). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos puoles-

taan on erikoistunut tuottamaan tutkitun tiedon pohjalta käytännön toimintamalleja sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittämiseksi (Thl 2012c).

Tapausorganisaatiot kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) syntyi Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen (Stakes) ja Kansanterveyslaitoksen (KTL) yhdistyessä, ja Valvira puolestaan Terveydenhuollon oikeusturvakeskuksen (TEO) ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen (STTV) yhdistyessä.

Maineen tutkimista voidaan pitää mielekkäänä, koska aiemmissa tutkimuksissa maineen tärkeyttä on perusteltu muun muassa sillä, että maine selittää sen, kuinka ihmiset eivät ainoastaan perusta päätöksiään todellisuuden vaan yhtä lailla myös omiin käsityksiinsä todellisuudesta (Fombrun & van Riel 2004, 2, 7). Maineen onkin sanottu koostuvan organisaatiota arvottavista tarinoista ja muodostuvan toiminnan, kokemusten ja mielikuvien vuorovaikutuksessa eli maineen dialogissa (Aula & Heinonen 2002, 32, 37).

Kirjallisuudessa julkisen sektorin maineajattelua on lähestytty myös brändin ja brändäyksen näkökulmista. On esimerkiksi todettu, että useat yritykset määrittellään niiden maineen perusteella, jolloin hyvän maineen ja vahvan brändin on huomattu antavan organisaatiolle mahdollisuuden erottua joukosta (Lux 2010, 2-4). Toisaalta on kuitenkin huomautettu, ettei vahva brändi pelkästään takaa organisaatiolle hyvää mainetta, jos siltä puuttuu sidosryhmiensä luottamus (Fombrun & van Riel 2004, 4). Hyvän maineen ja vahvan brändin säilymisen onkin väitetty edellyttävän organisaatiolta kykyä toimia sidosryhmien odotusten mukaisesti (Lux 2010, 2-4).

Julkisen sektorin brändin on sanottu poikkeavan voimakkaasti yksityisen ja non profit -sektoreiden brändeistä, koska valtio on oma poikkeava instituutionsa, jonka toiminta on riippuvainen kerätyistä verovaroista ja joka vastaa esimerkiksi sellaisten kriittisten palveluiden toteutumisesta kuten laki ja järjestys (Humphreys 2011, 7). Julkisen sektorin organisaatioihin voidaankin ajatella kohdistuvan paljon odotuksia, sillä onhan esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla toimivan organisaation yhdeksi keskeisimmistä tehtävistä määritelty toimiminen palveluiden tuottajana (Ojasalo 2001, 203). Julkisen sektorin brändin kannalta onkin pidetty tärkeänä kiinnittää erityistä huomiota kaikkiin organisaation tai brändin ja kansalaisten välisiin kohtaamisiin, suhteisiin tai sosiaalisiin sopimuksiin, joita väistämättä syntyy julkisen sektorin organisaatioiden toimintamallin myötä (Humphreys 2011, 7).

Yleisesti ottaen organisaatioiden yhdistymisessä on ajateltu olevan kyse organisaatioiden kestävästä kehityksen varmistamisesta tuomalla yhteen tietoa ja resursseja (Dooley & Zimmerman 2003, 55). Vaikka brändit yhdistyvät ja muuttuvat, halun ja tarpeen pitää käyttäjät tyytyväisinä ja lojaaleina brändiä kohtaan on kuitenkin ajateltu pysyvän samana, minkä vuoksi on pidetty tärkeänä kiinnittää huomiota käyttäjien ja brändin välisiin palvelukokemuksessa syntyviin kohtaamisiin (Kumar & Blomqvist 2004, 20–21).

Viestinnän merkityksellistä roolia organisaatiomuutoksessa on puolestaan perusteltu sillä, että erityisesti muuttuvassa ympäristössä on kyettävä ilmaisemaan tehokkaasti, kuinka jo pitkälle rakennettua sidosryhmien luottamusta jatkossa ylläpidetään ja kehitetään (Dervitsiotis 2003, 521). Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa (2010, 14) julkisen sektorin organisaatioiden toimivan ja tehokkaan viestinnän pääperiaatteiksi on määritelty

avoimuus, luotettavuus, tasapuolisuus, nopeus ja vuorovaikutteisuus (Vnk 2010).

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma keskittyy julkisen sektorin organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomien mainemuutosten ympärille. Erityisenä kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa on selvittää, mistä tekijöistä koostuu organisaatiomuutoksen kautta yhdistyneen uuden organisaation maine ja miten vanha maine heijastuu uuden, yhdistyneen organisaation maineeseen. Jälkimmäiseen kysymykseen liittyen on syytä myös pohtia, vaikuttaako toisen organisaation maine toista enemmän uudessa organisaatiossa.

Tutkimus jakautuu teoriataustaan ja empiiriseen tutkimukseen. Teoriataustaa kartoittamalla tarkoituksena on avata tutkimuksen näkökulmaa parhaiten tukevia, ja toisaalta myös sitä sopivasti kyseenalaistavia ajatuksia. Avainsanoja teoriataustan kartoittamisessa ovat julkinen sektori, organisaatiomuutos, maine, mielikuvat, odotukset, kokemukset, sekä muutosviestintä. Lisäksi tutkimuksen aihetta lähestytään brändiajattelun kautta, jota on teoriassa käsitelty myös julkisen sektorin näkökulmasta. Brändiajatteluun keskittyvissä luvuissa organisaatiomuutoksen kokonaisuutta pyritään lisäksi avaamaan brändien yhdistymisen ja yhdistymiseen liittyvän viestinnän avulla.

Empiirisen tutkimuksen aineistona toimivat sidosryhmäkyselyinä vuonna 2008 ja 2011 toteutetut mainemittaritutkimukset. Lähtökohtana mainemittaritutkimuksissa oli oletus, että organisaation hyvinvointi rakentuu pitkälti sen ympäristön ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyydestä organisaation toimintaa kohtaan. Mainemittarin rungon tutkimuksessa muodostivat viisi maineeseen liitettävää ulottuvuutta: viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas. (Luoma-aho 2008a, 4, 6.)

2 TEORIATAUSTA

Tutkimuksen teoriatausta koostuu neljästä eri, mutta toisiaan täydentävästä aihealuekokonaisuudesta. Aluksi pureudutaan yleisesti organisaatiomuutokseen liittyviin teemoihin. Tämän jälkeen organisaatiomuutosta pyritään avaamaan erityisesti julkisen sektorin kontekstissa.

Organisaatiomuutoksen tarkastelun jälkeen perehdytään muutosviestintään ja sen merkitykseen organisaation muutosprosessissa. Kolmannen aihealuekokonaisuuden tarkastelussa lähdetään liikkeelle avaamalla maineen käsitettä eri näkökulmista, jonka jälkeen maineen rakentumista tarkastellaan organisaation sidosryhmäympäristössä. Lisäksi tarkasteluun otetaan maineen ja siihen keskeisesti liittyvien odotusten suhde toisiinsa. Lopuksi maineen yhteydessä pureudutaan muutamiin maineenmittausmenetelmiin.

Neljäs aihealuekokonaisuus sen sijaan rakentuu brändin, brändin ja maineen suhteen, brändien yhdistymisen sekä yhdistymiseen liittyvän viestinnän ympärille. Aluksi tarkastellaan brändin ja maineen suhdetta toisiinsa, jonka jälkeen perehdytään yleisen brändiajattelun ulottuvuuksiin. Lisäksi syvennytään erityisesti brändiajatteluun julkisella sektorilla, jonka jälkeen käsitellään brändien yhdistymistä niin yleisellä kuin julkisen sektorinkin tasolla viestinnän merkitystä brändien yhdistymisprosessissa kuitenkin unohtamatta.

2.1 Muutos organisaation uudistajana

Yhteiskunnallisessa kehityksessä mukana pysyminen vaatii yhä useammin muutoksia myös organisaatioilta, joilta edellytetään uudistuksia, kehittymistä ja siirtymisiä niin ihmisten, yksiköiden kuin suurempien kokonaisuuksienkin tasolla. Viime aikoina tärkeänä on pidetty myös organisaattorista oppimista, missä sisäisiä rakenteita ja prosesseja muutetaan keräämällä tietoa ja hyödyntämällä saatua palautetta organisaation aktiivisista toimintaympäristöistä (Rusaw 2007, 357–358).

Julkisella sektorilla on puhuttu kokonaan uudesta johtamisajattelusta, mil- lä on viitattu julkiselle sektorille omaksuttuihin uusiin ideoihin ja käytän- teihin, joissa hyödynnetään yksityiseltä sektorilta tuttuja liiketoiminnan periaatteita (Denhart & Denhart 2000, 550–551). Viime vuosien vahvistu- neena trendinä onkin pidetty julkisesti tuotettujen palveluiden roolin vähenemistä ja uusien toimintatapojen voimakasta yleistymistä (Pekka- rinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011, 509).

2.1.1 Organisaatio muutoksessa

Organisaatiomuutosta on kuvattu kattavaksi, suunnitelluksi ja yhteistyö- taitoja vaativaksi ongelmanratkaisuprosessiksi, missä yksilöiden oletta- muksia ja uskomuksia hyödynnetään parantamaan työn sisältöä, raken- teita ja organisaatioille tärkeitä suhteita (Rusaw 2007, 347, 349). Muutos- tarpeen on sanottu kumpuavan usein epäonnistumisesta sopeutua organi- saatiossa vallitseviin olosuhteisiin (Weick & Quinn 1999, 375).

Muutoksia on evolutiivisesti tarkasteltu kolmesta näkökulmasta, niin siir- tyminä, uudistuksina kuin kehityksinäkin. Siirtymien on ajateltu olevan

pieniä muutoksia niin ihmisissä, rakenteissa, käytännöissä tai teknologiassa yksiköiden tai koko organisaation tasolla. Tällaisten muutosten tarkoituksena on parantaa organisaation tilaa ja mahdollistaa osaamisen kehittämistä. (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 76–77.) Organisaatiomuutoksessa onkin pohjimmiltaan ajateltu olevan kyse olemassa olevan ongelman tunnustamisesta ja siihen parhaiten soveltuvan ratkaisustrategian hahmottamisesta, minkä on ajateltu edesauttavan saavuttamaan halutun tavoitteen tai päämäärän (Rusaw 2007, 350, 353).

Uudistavien muutosten on puolestaan todettu liittyvän organisaation kulttuurin tai strategian muokkaamiseen sekä organisaatioiden yhdistymisen tai yritysoston mukanaan tuomien vaatimusten noudattamiseen. Kehittävällä muutoksella on sen sijaan pyritty varmistamaan sellaisen kasvuun ja kehitykseen pyrkivän organisaatiokulttuurin luominen, joka edistää organisaation kilpailukykyä muihin toimijoihin nähden. (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 76–77.) Organisaatiomuutoksen onkin ajateltu edellyttävän niin suunnittelua, tavoitteiden asettelua, koulutusta, riittävien resursien saavuttamista kuin strategian valitsemista, ympäristön luotaamista ja saavutusten raportointiakin (Rusaw 2007, 347, 349).

Luonteeltaan organisatorisen muutoksen on sanottu olevan joko jaksottaista tai jatkuvaa. Jaksottainen muutos kuvaa harvinaista, mutta tarkoituksellista tasapainoista organisaatiota horjuttavaa poikkeustilaa, kun taas jatkuva muutos kuvaa jatkuvasti yllä pidettyä, kehittyvää ja kumulatiivista tilaa organisaatiossa. (Weick & Quinn 1999, 381.) Sidosryhmäajattelua koskevassa tutkimuksessa on sen sijaan todettu, että sidosryhmien olemassaolon tiedostaminen, sidosten merkitysten ymmärtäminen, niistä neuvottelu ja niiden muokkaaminen sekä sidosryhmien yleinen kohtelu ovat seikkoja, jotka tulisi ottaa huomioon muutostilanteita koskevassa päätöksenteossa (Lewis 2007, 190–191).

Toisaalta on kuitenkin muistutettu, että sidosryhmien henkilökohtaiset historiat aiempiin muutostilanteisiin osallistumisesta voivat vaikuttaa heidän kykyynsä sietää muutoksia. Samoin niiden on ajateltu vaikuttavan siihen kyllästyneisyyden tai innostuneisuuden asteeseen, jolla he muutokseen suhtautuvat tai sitä arvioivat. (Lewis 2007, 190–191.) Tutkimuksissa onkin korostettu muutosagenttien merkitystä erityisesti sellaisissa muutostilanteissa, jotka poikkeavat voimakkaasti organisaatiossa vallitsevasta tilasta. Muutosagenttien on todettu toimivan muutoksen alulle panijoina ja suostuttelevan muita organisaation jäseniä sopeutumaan muutokseen. (Battilana & Casciaro 2012, 381, 383.)

Aiemman tutkimuksen valossa muutoksen voitaneen siis sanoa lähes aina liittyvän enemmän tai vähemmän jonkin ongelman ratkaisemiseen. Toisin sanoen muutos edellyttää organisaatiolta kulloisinkin tilanteisiin sopivien keinojen hahmottamista, joiden avulla voidaan muokata olemassa olevia rakenteita, uudistaa vallalla olevia ideologioita tai kehittää osaamisen tasoa.

Olivatpa suunnitellut tai tehdyt muutokset kuinka pieniä tai suuria tahansa, vaikuttanee niiden taustalla aina ajatus organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn parantamisesta. Onnistunutta muutosta kuulee kuvailtavan usein sanoilla tuloksellinen muutos, millä useimmiten viitataan juuri organisaation taloudelliseen tuloksellisuuteen. Olipa kyseessä minkäläinen organisaatiokokonaisuus tahansa, muutoksen tarkastelu ilman jonkin asteista taloudellisen aspektin huomioimista lienee lähes mahdotonta.

2.1.2 Julkinen sektori muutoksessa

Organisaatiomuutosten on julkisella sektorilla sanottu edellyttävän paljon neuvotteluja ja kompromisseja sidosryhmien kanssa. Julkisen sektorin

muutoksia onkin kuvailtu monimutkaisiksi, maantieteellisen sijainnin mukaan vaihteleviksi ja mittaviin ihmisjoukkoihin vaikuttaviksi tapahtumaketjuiksi. (Cunningham & Kempling 2007, 330.) On väitetty, että julkisella sektorilla tärkeimmäksi muutosmuodoksi on nousemassa organisatorinen oppiminen, joka voi olla luonteeltaan joko muodollista eli järjestettyihin oppimistilanteisiin perustuvaa tai epämuodollista eli yksilön omaan aloitteellisuuteen nojaavaa toimintaa. Organisatorisessa oppimisessa sisäisiä rakenteita ja prosesseja muutetaan keräämällä tietoa ja hyödyntämällä saatua palautetta organisaation aktiivisista toimintaympäristöistä. Usein julkisella sektorilla tämä tarkoittaa laajalle levinneiden, verorahoilla kustannettujen peruspalveluiden muokkaamista ja parantamista. (Rusaw 2007, 354–358.)

Julkisella sektorilla muutoksia on tarkasteltu myös uudistuksina, jotka ovat viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana keskittyneet muokkaamaan julkista sektoria julkisesta monopolista lähemmäs yksityisen sektorin kilpailullista mallia (Ghobadian, Viney & Redwood 2009, 1516). Uusiksi palveluntuottamistavoiksi ovat nousseet muun muassa palveluiden yksityistäminen, tilaaja-tuottajamallit sekä palveluiden ulkoistaminen (Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011, 509). Esimerkiksi ulkoistamiskäytäntöjen tavoitteena on ollut kilpailuttamisen kautta taata laadukkaampia ja enemmän arvoa käyttäjilleen tuottavia palveluita (Analoui 2009, 492). Yksityiseltä sektorilta omaksutun markkinallistumisen on puolestaan sanottu tarjoavan merkittäviä hyötyjä käyttäjien tarpeisiin vastaamista ajatellen sekä tuovan niin käyttäjien kuin veronmaksajienkin kannalta parannuksia palveluiden laatuun ja yleiseen hintapolitiikkaan (Ghobadian, Viney & Redwood 2009, 1519–1520).

Viime vuosina yksityiseltä sektorilta omaksuttuja muutoksia ovat lisäksi olleet tilausten ja toimitusten erottaminen toisistaan itsenäisiksi yksiköik-

seen, palveluiden ostaminen, julkisesti tuotettujen palveluiden yksityinen johtaminen, markkinallistuminen sekä yksityiseltä sektorilta tuttujen johtamiskäytäntöjen hyödyntäminen myös julkisella puolella (Ghobadian, Viney & Redwood 2009, 1516, 1519–1520). Yksityiseltä sektorilta tuttujen tehokkuuden, kustannustehokkuuden sekä liiketoiminta-ajattelulle tyypillisten prosessien ja käytänteiden omaksumista julkiselle sektorille on pidetty jopa välttämättömänä julkisten instituutioiden uudistamisen kannalta (Analoui 2009, 489). Kirjallisuudessa onkin puhuttu uudesta julkisen sektorin johtamisajattelusta, millä on viitattu juuri niihin julkiselle sektorille omaksuttuihin uusiin ideoihin ja käytänteihin, joissa hyödynnetään yksityiseltä sektorilta tuttuja liiketoiminnan periaatteita (Denhart & Denhart 2000, 550–551).

On kuitenkin huomautettu, ettei uudessa julkisen sektorin johtamisajattelussa ole kyse vain uusien käytänteiden soveltamisesta vaan yhtä lailla myös uusien arvojen omaksumisesta (Denhart & Denhart 2000, 550–551). Yleiseen hyvään pyrkivän organisaation tulisikin muutosaikeissaan ottaa huomioon useiden eri tahojen toiminta ja ajatukset sekä sitoutua taloudellisten tavoitteiden sijaan ennemminkin ihanteellisten aatteiden saavuttamiseen (Rusaw 2007, 354–358).

Yksityiseltä sektorilta omaksutut uudet toimintamallit eivät kuitenkaan välttämättä toimi samalla tavalla julkisella sektorilla päätöksenteon poliittisesta luonteesta johtuen. Esimerkiksi tilaaja-tuottajamallin ongelmana on pidetty sitä, että julkisten palveluiden tuottajien tulisi olla tietoisia käyttäjien tarpeista ja palveluiden saavutettavuudesta ilman suoraa kanssakäymistä palveluiden käyttäjien kanssa. (Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011, 523–524.) Lisäksi julkisella sektorilla yleisten poliittisten agendojen muutosten, lainsäädännöllisten tavoitteiden sekä taloudellisten ja henkilökohtaisten resurssien puutteellisen jakautumisen on todettu

usein haittaavan muutosta (Rusaw 2007, 347). Vanhanaikaisten ja byrokrattisten rakenteiden sekä julkisen sektorin organisaatiomuutoksissa mukana kulkevien vastuullisuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden periaatteiden on myös sanottu hidastavan uusien käytänteiden omaksumista (White 2000, 168-169).

Julkisella sektorilla palveluiden käyttäjiä on kuvattu usein kansalaisiksi, joilla on demokraattisessa yhteiskunnassa oikeus vaikuttaa heitä itseään koskevaan päätöksentekoon. Yksityiseltä sektorilta omaksutun asiakaslähällöisen ajattelutavan yleistymisen myötä on kuitenkin pohdittu, kuinka julkisten palveluiden käyttäjiä voitaisiin entistä paremmin osallistaa palveluita koskevaan päätöksentekoon. On huomattu, että heidän intressinsä palveluiden suhteen voivat olla erilaiset riippuen siitä, toimivatko he kansalaisina veronmaksajien vai asiakkaina palveluiden käyttäjien roolissa. (Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011, 523.) Asiakkaiden on ajateltu keskittyvän omien rajoittuneiden mielihalujensa tyydyttämiseen, kun taas kansalaisten tavoitteena on pidetty yhteisen hyvän ja jatkuvuuden edistämistä yhteiskunnassa (Denhart & Denhart 2003, 8).

Yleisesti ottaen viime vuosien vahvistuneena trendinä on pidetty julkisesti tuotettujen palveluiden roolin vähenemistä ja uusien toimintatapojen voimakasta yleistymistä (Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011, 509). Julkisen sektorin organisaatiomuutoksessa on ajateltu olevan kyse kokonaiskuvan hahmottamisesta ja koko systeemin huomioimisesta. Muutostilanteessa on pidetty tärkeänä kykyä määritellä toimivan palvelun käsite ja hallita monialaisia näkökantoja, taitoa luoda lisää arvoa ja varmistaa vastuullisen hallintorakenteen pysyvyys sekä ennen kaikkea rohkeutta osallistaa julkisten palveluiden käyttäjät osaksi muutosprosessia. Lisäksi on pidetty tärkeänä muutostilanteessa huomioida ihmisten julkisia palve-

luita kohtaan osoittaman luottamuksen uudelleen rakentamisen tärkeys. (White 2000, 164, 167–169.)

Julkisen sektorin organisaatioiden ongelmana on usein pidetty juuri vaikeutta kenenkään yhden ihmisen tai edes organisaatiossa toimivan yksikön pitää käsissään kaikkia lankoja kokonaisuuden hallitsemista ja muutoksen vaatimia ratkaisuja ajatellen. Jotta koko organisaatiosysteemiä voitaisiin muuttaa paremmaksi, on siihen ajateltu tarvittavan useimmiten kaikkien tai ainakin kaikkein tärkeimpien sidosryhmien panosta ja läsnäoloa. (White 2000, 169.) Yksityiseltä sektorilta omaksuttujen johtamiskäytäntöjen onkin ajateltu kannustavan julkisen sektorin organisaatioita tarkkailemaan samalla sektorilla toimivien palveluiden tuottajien välillä mahdollisia yhdistymisen, kumppanuuden, yhteistyön tai ostamisen tarjoamia hyötyjä kustannusten vähentämiseksi tai toiminnan tehostamiseksi (Ghobadian, Viney & Redwood 2009, 1516, 1519–1520).

Tämän pro gradu -tutkielman tapausorganisaatioiden, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen ja Valviran, kohdalla muutoksen tavoitteena on todennäköisesti ollut organisaatioiden yhdistämisen myötä keskittää toisiinsa nähden kovin samantyyppiset tehtäväkentät yhden organisaatiokokonaisuuden alle ja tuoda näin yhteen sekä tietoa että resursseja uuden organisaation aseman vahvistamiseksi. Aiemman tutkimuksen pohjalta esiin nousseita julkisen sektorin muutosten muotoja, tavoitteita ja haasteita on koottu taulukkoon 1.

TAULUKKO 1 Julkisen sektorin muutos: muotoja, tavoitteita ja haasteita

| Julkisen sektorin organisaatiomuutokset muotojen, tavoitteiden ja haasteiden näkökulmasta | | |
|---|--|--|
| Muotoja | Tavoitteita | Haasteita |
| ➤ yksityistäminen (Rusaw 2007; Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011) | ➤ toimiminen vähemmällä resursseilla (Rusaw 2007; Ghobadian, Viney & Redwood 2009) | ➤ poliittisten agendojen muutokset (Rusaw 2007) |
| ➤ ulkoistaminen (Rusaw 2007; Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011) | ➤ kustannussäästöt (Dooley & Zimmerman 2003), kustannustehokkus (Analoui 2009) | ➤ lainsäädännölliset tavoitteet (Rusaw 2007) |
| ➤ henkilökunnan supistaminen (Rusaw 2007) | ➤ parantunut hyötykäyttö (Dooley & Zimmerman 2003) | ➤ taloudellisten resurssien puutteellinen jakautuminen (Rusaw 2007) |
| ➤ organisaatioiden yhdistyminen (Dooley & Zimmerman 2003; Ghobadian, Viney & Redwood 2009; Gilley, Gilley & McMillan 2009) | ➤ palvelun laajentaminen (Dooley & Zimmerman 2003), palvelun parantaminen (Rusaw 2007; Analoui 2009) | ➤ henkilökohtaisten resurssien puutteellinen jakautuminen (Rusaw 2007) |
| ➤ yritysostot (Dooley & Zimmerman 2003; Kumar & Blomqvist 2004; Gilley, Gilley & McMillan 2009), liittoutumat, verkostoitumat (Dooley & Zimmerman 2003) | ➤ vaikutusvallan lisääminen (Dooley & Zimmerman 2003) | ➤ vanhanaikaiset ja byrokraattiset rakenteet (White 2000) |
| ➤ tilaaja-tuottajamallit (Ghobadian, Viney & Redwood 2009; Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011) | ➤ kestävän kehityksen varmistaminen (Dooley & Zimmerman 2003) | ➤ vastuullisuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden periaatteet (White 2000) |

2.2 Muutosviestintä ja sen merkitys

Muutoksen johtamisen on ajateltu vaativan lukuisia viestinnällisiä ponnistuksia, joiden avulla voidaan saada aikaan hyväksyttäviä viestejä, luoda keskustelua, edistää valmiutta muutokselle ja motivoida muutoksen vastaanottajia toimimaan halutulla tavalla (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 79). On pidetty tärkeänä, että organisaatio kykenee muuttuvassa ympäristössä ilmaisemaan tehokkaasti, kuinka jo pitkälle rakennettua sidosryhmi- en luottamusta jatkossa ylläpidetään ja kehitetään (Dervitsiotis 2003, 521).

Organisaation maineen kannalta on pidetty tärkeänä, että organisaatio nauttii sidosryhmiensä luottamusta. Organisaation ja sen sidosryhmien välisen laadukkaan suhteen perustaksi on määritelty organisaation kyky toteuttaa sidosryhmille antamia lupauksia sekä taito hoitaa tilanteita, missä odotuksiin ei jostain syystä onnistutakaan vastaamaan. Onkin pidetty tärkeänä, että organisaatio kykenee muutostilanteessa viestimään, miten se aikoo sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja samalla vaalia sidosryhmille antamia lupauksia. (Dervitsiotis 2003, 517, 519.) Organisaation maineenhallinnan kannalta on puolestaan pidetty tärkeänä kehittää keinot tehokkaaseen tiedon välittämiseen sekä huomioida jokaisen sidosryhmän kokemat erilaiset tiedontarpeet, jotta voitaisiin menestyksekkäästi rakentaa uutta organisaatiota (Dentchev & Heene 2004, 57, 68–69).

Yhtä tärkeänä kuin esimerkiksi sidosryhmien luottamuksen vaalimista on kuitenkin pidetty myös oikeiden viestien välittämistä oikeille sidosryhmille, sillä sidosryhmien on ajateltu tekevän organisaation resursseihin suorasti tai epäsuorasti vaikuttavia päätöksiä heille saatavilla olevan tiedon pohjalta (Dentchev & Heene 2004, 57, 59–60). Muutoksesta puhuttaessa törmääkin usein sanaan tehokas, mutta kirjallisuudessa on verrattain vähän käsitelty sitä, mitä tehokkaalla muutoksella oikeastaan tarkoitetaan ja

miten viestinnällä voidaan siihen vaikuttaa. On ehdotettu, että mitä vähemmän vastustusta muutos yhden organisaation tärkeimmäksi luokiteltavan sidosryhmän eli työntekijöiden keskuudessa saa osakseen, sitä tehokkaampana muutosta voidaan organisaation kannalta pitää. (Elving 2005, 131.) Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa julkisen sektorin organisaatioiden toimivan ja tehokkaan viestinnän pääperiaatteiksi on määriteltävy avoimuus, luotettavuus, tasapuolisuus, nopeus ja vuorovaikutteisuus (Vnk 2010, 14).

Välittämällä oikeita viestejä oikeille sidosryhmille on lisäksi pidetty mahdollisena vähentää sidosryhmien kokemaa epävarmuutta esimerkiksi organisaation yhdistymisen tai yritysostojen aiheuttamien rakennemuutosten yhteydessä (Dentchev & Heene 2004, 57, 59-60). Viestinnän laadukkuudella on ajateltu voitavan vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden valmiuteen vastaanottaa muutoksia pyrkimällä viestinnän avulla luomaan yhteisöllisyyttä, edesauttamaan työntekijöiden sitoutumista sekä vahvistamaan heidän luottamustaan organisaatiota kohtaan (Elving 2005, 133-135). Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa avoimen ja vuorovaikutteisen sisäisen viestinnän merkityksen on todettu korostuvan organisaatiomuutoksissa, koska sillä on ajateltu olevan tärkeä rooli muun muassa yhteisöllisyyden, henkilöstön työtyytyväisyyden ja luottamuksen vahvistajana (Vnk 2010).

On väitetty, että muutoksen tehokkuuteen vaikuttavat myönteinen ilmapiiri ja yhteisöllisyys kehittyvät organisaatiossa vuosien kuluessa, joten esimerkiksi organisaatioiden yhdistyessä historia osapuolten aikaisemman ilmapiirin tasosta voi luoda oman jännitteensä yksilöiden valmiuteen vastaanottaa muutosta (Elving 2005, 133-135). Silti esimerkiksi organisaation omille työntekijöille viestimisen tavoilla on ajateltu olevan oma tärkeä merkityksensä muutosprosessin onnistumiselle organisaatioiden yhdistyessä. Jotta työntekijöille viestiminen olisi lopulta merkityksellistä, on vies-

tintä integroitava osaksi organisaation strategisia toimintoja. (Barrett 2002, 219–220.)

Merkityksellinen viestintä on käsitetty viestinnäksi, jonka avulla kommunikoidaan työntekijöiden kanssa kaikilla organisaation strategisilla tasoilla sekä motivoidaan heitä työskentelemään yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Barrett 2002, 219–220). Viestintää onkin pidetty välineenä organisaation johdon ja henkilökunnan välillä, ja sen tehtäviksi on määritelty suunnitellun muutosprosessin selittäminen, ymmärryksen luominen sekä organisaation jäsenten muutokseen liittyviin asenteisiin ja tunteisiin vaikuttaminen (Johansson & Heide 2008, 288, 291–293).

Viestinnän tekemistä merkitykselliseksi eli sen integroimista osaksi kaikkia organisaation strategisia tasoja on pidetty tärkeimpänä avaimena organisaation korkeaan suoriutumiseen vaativissakin muutostilanteissa (Barrett 2002, 219–220). Tuoreessa tutkimuksessa itse tiedolla on kuitenkin ajateltu olevan eri asema ja merkitys riippuen siitä, millä organisaation kolmesta eri tasosta kulloinkin liikutaan. Organisaatiomuutoksessa tarvittavan tietämyksen on väitetty kumpuavan operationaalisella tasolla olevan tiedon ja strategisella tasolla laadittavan muutosvision integroimisesta toisiinsa. Vision kriittisenä osana on pidetty yleisen kiinnostuksen ylläpitoa, sillä sen on ajateltu olevan juuri se voima, joka sitoo sidosryhmät mukaan organisaation toimintaan. (Hoadley & Lamos 2012, 85–87.)

Organisaatiomuutoksen kannalta on oletettu, että muutosta voidaan pitää kaikkein menestyksekkäimpänä silloin, kun viestintä muodostaa jatkumon tiedon kiertäessä organisaation kaikkien kolmen tason kautta (Hoadley & Lamos 2012, 85–86). Toisaalta muutosviestinnän roolia ja käytännön merkitystä on aiemmin tutkittu myös erilaisia viestimisen strategisia vaihtoehtoja punnitsemalla. On esimerkiksi tarkasteltu viestin sävyä ja

sitä, viestitäänkö vain muutoksen myönteisistä aspekteista vai tasapainoitetaanko viestiä myös tiedolla muutoksen mahdollisesti aiheuttamista kielteisistä vaikutuksista. (Lewis 2007, 187–189.)

Lisäksi on pohdittu ratkaisua siihen, suunnataanko viestintäresurssit suoraan organisaation sisältä saatavissa olevan informaation jakamiseen vai osallistetaanko myös sidosryhmät mukaan organisaatiomuutosta koskevaan päätöksentekoon (Lewis 2007, 187–189). Viestinnän on kuitenkin ajateltu olevan sosiaalisesti rakentunutta ja olennainen osa muutosprosessia, jossa merkitykset syntyvät neuvottelun tuloksena ja muodostavat koko muutosprosessin lopputuleman (Johansson & Heide 2008, 294–296, 298).

Onkin ehdotettu, että samankaltaiset käyttäytymismallit, yhteiset ominaisuudet ja koko organisaatorakenteessa vaikuttava osallistumisen kulttuuri ovat avaintekijöitä menestyksekkään aloitekyvyn luomiseksi muutosprosesseissa (Hoadley & Lamos 2012, 88). Toisaalta muutosviestinnän yhteydessä on myös mietitty eri sidosryhmille kohdennetun ja räätälöidyn viestinnän merkitystä verrattuna yhden ja saman perusviestin toistamiseen yhteisesti kaikille sidosryhmille. Huomiota on lisäksi kohdistettu siihen, keskitytäänkö viestinnän avulla motivoimaan tarvetta muutokselle vai luomaan uskomus organisaation riittävästä resursseista tehokkuutta parantavan muutoksen toteuttamiseen. (Lewis 2007, 187–189.)

Organisaation viestiessä toiminnastaan ensisijaisesti omille sidosryhmilleen lienee luonnollista ajatella, että viestinnän merkitys vain kasvaa organisaation tasapainoa horjuttavien muutosten aikana. Yllä tarkastellun tutkimustiedon valossa viestinnän rooli muutosprosessissa on liitetty niin luottamuksen vaalimiseen, yhteisöllisyyden ylläpitoon, sitoutumisen edesauttamiseen kuin epävarmuuden tunteiden vähentämiseenkin. Toisaalta viestinnältä on muutosprosessissa ajateltu edellytettävän avoimuutta ja rehellisyyttä organisaation kaikilla eri tasoilla, mikä vaikuttaa viestin-

nän merkityksellisyyden asteeseen. Viestinnän tekemisellä merkitykselliseksi on puolestaan väitetty olevan suora yhteys muutoksen onnistumiseen ja tavoiteltujen päämäärien saavuttamiseen.

Usein painotettua seikkaa viestinnän tärkeydestä muutosprosessissa lieenee mahdotonta kumota, mutta sen sijaan voitaneen pohtia, miksi teoria ja käytäntö eivät useinkaan kohta toisiaan. Yhtenä syynä tähän julkisella sektorilla voitaneen pitää useimmiten ongelmien taustalla vaikuttavaa ainaista resurssien puutetta. Voitaneen toisaalta miettiä, piileekö ongelma ainoastaan vähäisissä resursseissa vai kenties osaamattomuudessa kohdistaa niitä todellisten tarpeiden mukaan. Tähän tehtävään apua tarjonnee sidosryhmien parempi osallistaminen, jolloin heidän odotuksensa kyettäisiin ottamaan huomioon jo muutosta suunniteltaessa.

2.3 Maine organisaation voimavarana

Maine on tunnistettu organisaation arvokkaaksi ja aineettomaksi voimavaraksi (Coombs & Holladay 2006), joka muodostuu organisaation ja sen sidosryhmien välisten suhteiden kautta (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand 2005, 218). Hyvien suhteiden on ajateltu usein perustuvan luottamukseen, ja suotuisan maineen saavuttamisenkin kannalta on pidetty välttämättömänä, että luottamusta rakennetaan aktiivisesti organisaation ja sen sidosryhmien välille (Dervitsiotis 2003, 513, 524).

Organisaation maineen on todettu myös suurelta osin perustuvan sidosryhmien arvioihin organisaation kyvystä vastata heidän sille asettamiin odotuksiinsa (Coombs 2007, 164). Sidosryhmien odotuksilla onkin oletettu olevan oma yhteytensä maineen rakentumiseen (Ojasalo 2001, 203). On

esimerkiksi ajateltu, että mitä parempi maine organisaatiolla on, sitä korkeampia odotuksia siihen kohdistetaan (Luoma-aho 2011b, 5).

Mainetta on myös mitattu lukuisilla eri menetelmillä esimerkiksi sidosryhmien näkökulmasta kokoamalla yhteen erilaisia sidosryhmien organisaation suorituskykyyn liittämiä käsityksiä (Puncheva-Michelotti & Michelotti 2010, 250). RepTrak -mallissa maineiden toisaalta ajatellaan olevan käsitysten sijaan pikemminkin sidosryhmien tunneperäisiä asenteita organisaatioita kohtaan, joten mainetta mitattaessa yhtenä tarkastelun kohteena on sidosryhmien organisaatioita kohtaan osoittaman tuen taso (Reputation Institute 2012).

2.3.1 Maineen käsite

Mainetta on pidetty yhteisön jäsenten kollektiivisena arviona niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin luotettavuudesta tai luottamuksen arvoisuudesta (Jøsang 2008, 3). Maineen on sanottu edustavan yksilöiden organisaatiota kohtaan osoittaman arvostuksen, luottamuksen ja kunnioituksen kokonaisuutta (Fombrun 2011, 11). On ajateltu, että maine tekee organisaatiosta hyvän tai huonon ja erottaa sen toisesta muutoin samankaltaisesta organisaatiosta (Aula & Heinonen 2011, 12).

Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna käsitystä organisaation maineesta on sen sijaan rakennettu joko organisaation itsensä, median tai muiden kanavien kautta saatavissa olevasta informaatiosta muodostettujen mielikuvien perusteella. Toisin sanoen maineen on siis ajateltu edustavan yleisöjen organisaatiosta aikojen saatossa tekemiä kumulatiivisia arvioita. (Fombrun & Shanley 1990, 234–235.) Organisaation mainetta onkin pidetty eräänlaisena peilinä, joka heijastaa organisaation onnistumista vakuuttaa

sidosryhmiään sen strategisen suunnan oikeellisuudesta (Fombrun & van Riel 2004, 20).

Maineen käsite on kirjallisuudessa rinnastettu myös legitimitietin käsitteeseen. Siinä, missä legitimitietin on ajateltu olevan sosiaalisesti hyväksytyjen regulatiivisten, normatiivisten ja kognitiivisten normien ja odotusten noudattamista, voidaan maineen ajatella edustavan organisaatioiden välistä sosiaalista vertailua samoja normien ja odotusten ulottuvuuksia sisältävien eri tekijöiden välillä. (Deephouse & Carter 2005, 332–333.) Maineen sosiaalis-rationaalisessa ulottuvuudessa yhteiskuntavastuullista toimintaa ja julkista kuvaa on pidetty olennaisina organisaation legitimitietin kannalta, ja legitimitietin puolestaan ajateltu olevan koko organisaation olemassaolon ja menestymisen mahdollistaja (Aula & Heinonen 2011, 26).

Legitimitietin ja maineen käsitteiden välille on haettu eroja muun muassa isomorfismiksi kutsutun teorian avulla, jonka perusajatuksena on tarkastella sitä, missä määrin organisaatio on eri tekijöidensä suhteen samanlainen verrattuna muihin samalla kentällä toimiviin organisaatioihin. Organisaatiosta toiseen vallitsevan tekijöiden välisen yhdenmukaisuuden on ajateltu mitä todennäköisemmin johtavan legitimitiettiin, kun taas paremman maineen tason saavuttamisen on koettu vaativan enemmän erottautumista muista toimijoista. (Deephouse & Carter 2005, 332–333.) Muista erottautumisen on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yksi niistä tekijöistä, jotka viestivät organisaation mahdollisuuksista ja muokkaavat maineen rakentumista eri yleisöjen näkökulmista (Fombrun & Shanley 1990, 252).

Maineen käsitteen yhteydessä on puhuttu myös sektorimaineesta, jota on pidetty johdannaisena organisaation omasta ja muiden samankaltaisten

organisaatioiden aikojen saatossa muodostuneista historioista. Sektorimaineen on ajateltu muodostuvan sidosryhmien mielissä ja perustuvan osittain rajoittuneisiin tai puutteellisiin käsityksiin organisaatiosta kokonaisuutena. (Luoma-aho 2008b, 450.) Käsityksillä on viitattu niihin tapoihin, joiden avulla tiettyä kohdetta jäsennetään. Muodostaessaan käsityksiä yksilöiden on ajateltu yhdistävän uusia kokemuksia jo aiemmin ihmismieliin varastoituneeseen tietoon ja tätä kautta ikään kuin antavan merkityksiä ympärillä tapahtuville asioille. (Vos & Schoemaker 2006, 10, 12.)

Erona maineen ja sektorimaineen välillä on pidetty sitä, että siinä, missä maineen on ajateltu edustavan aiempia toimia ja kerrottuja tarinoita, sektorimaine on määritelty tietyllä sektorilla toimivan organisaation aiemmiksi toimiksi tai teoiksi. Sektorimaineen on ajateltu olevan erityisen tärkeä sektorilla toimiville uusille organisaatioille, sillä kerran ansaittua sektorimainetta on pidetty vaikeana jatkossa muuttaa. (Luoma-aho 2008b, 450.) Kulloisellekin sektorille ominaisten arvojen on puolestaan sanottu vaikuttavan maineen laatuun (Cimaglobal 2007).

Maineen käsitettä on myös tarkasteltu suhteessa imagoon, missä maine on määritelty sidoryhmien pitkäaikaisen ja kokonaisvaltaisen arvioinnin tulokseksi, kun imagon on puolestaan sanottu olevan eräänlainen merkitysten verkosto organisaation avainyleisöjen mielissä (Gotsi ja Wilson 2001, 29). Toisin sanoen, imagon on ajateltu edustavan organisaatiosta ajatusten tasolla muodostettuja käsityksiä (Fombrun 2011, 11).

Toisaalta maineen on ajateltu olevan vain yksi imagon rakentamisen ulottuvuus, kun taas toisen näkemyksen mukaan maineen uskotaan kehittyvän lukuisten eri imagojen vaikutuksesta (Gotsi & Wilson 2001, 24–26). Yksilön organisaatiota kohtaan osoittaman sitoutumisen asteen ja arvioinnin tason on myös todettu vaikuttavan imagon muotoutumiseen. Yksilön tai sidosryhmien muodostamia mielikuvia organisaatiosta on siis pidetty

eräänlaisina päätepesäkkeinä eli arvioinnin lopputulemina. (Cornelissen 2000, 119–120.)

Kirjallisuudessa on myös korostettu, että jo olemassa olevaa mainetta tulisi myös suojella (Neufeld 2007, 40). Mainetutkimusten yhteydessä onkin tutkittu myös maineriskejä, joiden on väitetty saavan alkunsa organisaation omasta toiminnasta, kommunikaatiosta, tuotteista tai palveluista. Maineriskien hallinnassa olennaisena on pidetty niin sanottujen mainekuilujen tunnistamista eli sidosryhmien ja organisaation omien näkemysten välisten eroavaisuuksien ymmärtämistä. (Aula & Heinonen 2011, 59, 61.)

Maineeseen liitettävät riskit on jaettu karkeasti kielteisiin ja myönteisiin riskeihin. Organisaation kannalta kielteisten maineriskien on ajateltu syntyvän jonkin mennessä vikaan ja aiheuttavan maineen menetystä sekä erityisesti julkisella sektorilla vähentävän organisaation vaikutusvaltaa. (Neufeld 2007, 40.) Maineen jatkuvuuden kannalta olennaisena onkin pidetty sitä, kuinka organisaatio kykenee vaikuttamaan sidosryhmien kokemukseen luottamuksen säilymisestä niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina (Aula & Heinonen 2011, 58). Organisaation kannalta myönteisiksi riskeiksi on puolestaan lueteltu sellaiset taloudellisiin, sosiaalisiin tai ympäristöllisiin tekijöihin liittyvät riskit, jotka organisaatio on itse valmis ottamaan kehittääkseen esimerkiksi missiotaan, strategioitaan, liiketoimintaansa tai kulttuuriaan (Neufeld 2007, 40).

Organisaation maineen on todettu suurelta osin perustuvan sidosryhmien arvioihin organisaation kyvystä vastata heidän sille asettamiin odotuksiinsa (Coombs 2007, 164). Maineriskien hallinnassa onkin väitetty mainekuilujen tunnistamisen lisäksi olevan kyse sidosryhmien asenteisiin ja arvostuksiin kohdistuvien muutosten tunnistamisesta. Tutkimusten mukaan yhä useammassa organisaatiossa juuri maineriskit lasketaankin yhdeksi

merkittävimmistä organisaation toimintaa uhkaavista tekijöistä. (Aula & Heinonen 2011, 60–61.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että aikaisemmissa tutkimuksissa mainetta on pidetty ainakin arviona organisaation luotettavuudesta, ja lisäksi käsitteeseen on liitetty arvostuksen ja kunnioituksen aspektit. Määritelmää maineelle on haettu myös sidosryhmien mielikuvien kautta, minkä lisäksi on selvitetty muista erottautumisen vaikutuksia maineeseen. Yhtä lailla on tarkasteltu myös niin maineen ja legitimitetin, maineen ja sektorimaineen kuin maineen ja imagonkin välisiä suhteita ja käsitteet toisistaan erottavia tekijöitä. Tutkimuksen kohteena ovat lisäksi olleet maineriskit ja niiden kasvava merkitys organisaation toimintaa uhkaavina tekijöinä.

Jos ajatellaan, että mainetta on määritelty sellaisilla organisaation toiminnan kannalta kriittisillä termeillä kuten luottamus ja arvostus, voitaneen pitää selvänä, että maine on jotain sellaista, jonka merkitystä ei missään muodossa kannata väheksyä. Maailman menestyneimmäksi liikemieheksi luonnehditun Warren Buffetin kuuluisan lausahduksen mukaan maineen rakentaminen kestää 20 vuotta, kun sen tuhoaminen puolestaan onnistuu viidessä minuutissa. Buffet onkin sanonut, että tätä pohtimalla asiat opitaan tekemään eri tavalla.

2.3.2 Maineen rakentuminen sidosryhmäympäristössä

Mainetta on usein määritelty sidosryhmien luottamuksen pohjalta. Yksilön henkilökohtaisen luottamuksen jotakin kohtaan on ajateltu kumpuavan niin muiden suosituksista kuin omista kokemuksistakin (Jøsang 2008, 3). Maineen on puolestaan todettu rakentuvan juuri näiden kokemusten pohjalta tai perustuvan mihin tahansa muihin symboliikan ja viestinnän

avulla tuotettuihin tietoihin (Gotsi ja Wilson 2001, 29). Organisaation tasolla maineen on ajateltu rakentuvan sidosryhmien arvion pohjalta, ja olevan luonteeltaan joko suotuisaa tai epäsuotuisaa organisaation kannalta (Coombs & Holladay 2006).

Mainetta rakentavan luottamuksen on sanottu olevan ideaalin ja tehokkaan yhteistyön perusta, ja sen on huomattu kehittyvän ajan kuluessa ja useiden kanssakäymisten pohjalta. Luottamuksella on ajateltu olevan oma tärkeä panoksensa organisaation ja sen toimintojen sekä organisaation sisällä toimivien tiimien väliseen suhteeseen. Toisaalta on pidetty välttämättömänä, että luottamusta rakennetaan myös organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien välille. (Dervitsiotis 2003, 513, 524.) Selitettäessä maineen muodostumista onkin usein viitattu sidosryhmien kokonaisvaltaiseen käsitykseen organisaatiosta, ja maineen ajateltu muodostuvan juuri organisaation ja sen sidosryhmien välisten suhteiden kautta (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand 2005, 217–219, 229).

Maineen taloudellis-rationaalisessa ulottuvuudessa maineella on todettu olevan yhteys organisaation taloudellisen tehokkuuden ja kasvun mittareihin. Suorituskyvyn parantamisen on kuitenkin ajateltu edellyttävän taloudellis-rationaalisen maineen taustalla vaikuttavan toiminnan kehittämistä, jollaiseksi on käsitetty organisaation menestyminen, tuotteet ja palvelut, yrityskulttuuri sekä muutoskyky. (Aula & Heinonen 2011, 25.) Onkin pidetty tärkeänä, että maineenhallinta on aktiivista erityisesti organisaatiota muokkaavan rakennemuutoksen aikana, jolloin hyvä maine voi toimia niin takeena sidosryhmien luottamuksen säilymisestä muutoksen aikana kuin osoituksena rakennemuutoksen toteuttamisesta organisaation ja sen sidosryhmien yhteisiä etuja silmällä pitäen (Dentchev & Heene 2004, 61, 57). Luottamuksen onkin ajateltu edustavan juuri sitä ensisijaista voi-

maa, joka ohjaa organisaatiota kohti kestäväää ja erinomaista toimintaa (Dervitsiotis 2003, 513).

Maineen on aiemmassa tutkimuksessa ajateltu muodostavan välttämättömän sillan organisaation ja sen sidosryhmien välille. Maineen tehtävänä on pidetty menneiden, ajantasaisten ja aiottujen tulevaisuuden toimien kääntämistä sidosryhmille ymmärrettäviksi viesteiksi. Hyvän maineen on ajateltu koostuvan juuri näistä aikojen kuluessa syntyneistä viesteistä, jotka rakentuvat uskosta, jakamisesta ja luottamuksesta. (Dentchev & Heene 2004, 61, 57.) Kirjallisuudessa luottamuksen rakennusaineiksi on puolestaan hahmoteltu ainakin kolme ominaisuutta: vilpittömyys, pätevyys ja välittävä osallistuminen. Vilpittömyydellä on viitattu sanoman ja lupaus-ten aitouteen, pätevyydellä puolestaan kykyyn täyttää annettuja lupauksia ja välittävällä osallistumisella kykyyn kunnioittaa ja jakaa niin omia kuin muidenkin huolenaiheita. Kestävän luottamuksen saavuttamista kaikkien sidosryhmien keskuudessa onkin pidetty yhtenä organisaation suurista haasteista. (Dervitsiotis 2003, 513, 524.)

Maineen on myös ajateltu muodostuvan organisaatiota arvottavista tarinoista, jotka kiertävät sidosryhmien keskuudessa (Aula & Heinonen 2011, 12). On kuitenkin huomautettu, että yksilöiden käsitykset organisaatiosta vaihtelevat sidosryhmistä ja olemassaolevan suhteen laadusta riippuen (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand 2005, 217). Maineen onkin väitetty syntyvän organisaation ja sen sidosryhmien kohdatessa erilaisissa suorissa tai välillisissä vuorovaikutustilanteissa (Aula & Heinonen 2011, 12).

Sidosryhmien on ajateltu muodostavan käsityksensä organisaatiosta ensisijaisesti omien kokemustensa kautta antamalla juurikaan sijaa muiden tai esimerkiksi julkisuudessa esitetyille näkemyksille. Mitä parempia nämä

omakohtaiset kokemukset ovat, sitä myönteisemmin ja luottavaisemmin sidosryhmien on ajateltu suhtautuvan organisaatioon ja sitä todennäköisemmin heidän on myös väitetty tukevan organisaatiota käyttäytymislään jatkossakin. (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand 2005, 218–219, 229.) Hyvän maineen onkin metaforisesti ajateltu toimivan magneetin tavoin houkutellen ihmisiä niiden luo, joilla sitä on (Fombrun & van Riel 2004, 3).

Organisaation maineen on siis ajateltu muodostuvan juuri sidosryhmien kokemuksista ja tuntemuksista, kun taas aiottua käyttäytymistä on pidetty pikemminkin maineen muokkaamana seurauksena (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand 2005, 217–219, 229). On kuitenkin pohdittu, arvioidvatko samaan sidosryhmään kuuluvat yksilöt organisaation mainetta samoilla kriteereillä eli voidaanko puhua yhteisesti jaetusta ja koetusta mainekäsityksestä samaan sidosryhmään kuuluvien yksilöiden kesken (Helm 2007, 239).

Yksilöiden on myös tietojen puutteellisuuden valossa ajateltu voivan perustaa arvionsa organisaation maineesta niiden maineen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden ympärille, jotka ovat heille kaikkein tutuimpia tai joita he tietävät muiden vertaistensa pitävän erityisen tärkeinä (Helm 2007, 249). Maineen yhteydessä onkin puhuttu mainekäsityksen muodostumista ohjaavasta halo-efektistä. Organisaation kriisi- ja muutostilanteissa maineen halo-efektille on haettu selitystä kahdella eri tavalla. Ensinnäkin suotuisa maine voi muuttaa sitä astetta, kuinka paljon sidosryhmät odottavat organisaatiolta vastuuta ja taitoa tilanteen hoitamiseksi. Toisaalta organisaation suotuisa maine voi ohjata sidosryhmiä keskittymään vain organisaation hyviin puoliin ja jättää kriisin tai muutoksen aiheuttamat epäsuotuisat viestit vähemmälle huomiolle. (Coombs & Holladay 2006, 125.)

Yleisesti ottaen organisaation maineeseen on yllä mainittuun aiempaan tutkimukseen nojaten liitetty vahvasti ainakin sidosryhmäsuhteiden merkitys, sidosryhmien luottamus ja kokemukset organisaatiosta sekä muista erottautumisen luoma hyöty. Toisaalta myös organisaatiosta muodostettujen mielikuvien on ajateltu vaikuttavan maineen rakentumiseen esimerkiksi organisaatiota muokkaavan rakennemuutoksen aikana. Maine vaikuttaisikin olevan mielenkiintoinen monien tekijöiden vaikutuksesta muodostuva kokonaisuus, jota ei voi vain luoda tyhjästä vaan se pitää ansaita. Yleinen väittämä sen suhteen, että kerran ansaittua hyvää mainetta on vaikea horjuttaa, tarjoaa mielenkiintoista pohdittavaa siitä, minkä tekijöiden avulla organisaatio voi vakiinnuttaa maineensa tietyille, kovia-kin kolhuja kestäväälle tasolle.

2.3.3 Maineen ja odotusten suhde

Aiemmassa tutkimuksessa on väitetty, että sidosryhmien odotuksilla voidaan olettaa olevan oma yhteytensä maineen rakentumiseen. On kuitenkin huomattu, että tehdäkseen palveluiden käyttäjät tyytyväisiksi on organisaation kyettävä vastaamaan käyttäjien palveluita kohtaan asettamiin odotuksiin. (Ojasalo 2001, 203.)

Organisaation mainetta on pidetty erityisen tärkeänä esimerkiksi palvelusektorilla, koska käyttäjillä on ajateltu usein olevan huono käsitys palvelun todellisesta laadusta, minkä myötä heidän on sanottu muodostavan käsityksensä palveluntuottajan luotettavuudesta organisaation maineen pohjalta (Vos & Schoemaker 2005, 36). Palveluiden käyttäjien odotuksiin vastaamista on kuitenkin pidetty haasteellisena, sillä käyttäjät eivät välttämättä itsekään tarkasti tiedä, mitä tai millaisia parannuksia he palveluilta

odottavat. Tällöin on puhuttu käyttäjien sumeista odotuksista. (Ojasalo 2001, 203.)

Sumeiden odotusten vastakohtaksi on esitetty selkeitä odotuksia. On ajateltu, että odotukset voivat olla myös epäsuorasti palveluihin kohdistuvia ilmiselviä ominaisuuksia, joita käyttäjä ei tietoisesti huomaa ajattelevansa, mutta jotka kumpuavat esiin silloin, kun palvelu ei syystä tai toisesta pysy niihin vastaamaan. Suoria odotuksia on sen sijaan pidetty sellaisina, jotka käyttäjä kykenee tietoisesti yhdistämään palveluihin esimerkiksi toiveiden tai olettamusten muodossa. Sumeiden, selkeiden, suorien ja epäsuorien odotusten on lisäksi ajateltu olevan joko realistisia tai epärealistisia riippuen siitä, onko palveluiden tarjoajan tai käyttäjän itse ylipäänsä mahdollista niihin toiminnallaan vastata. (Ojasalo 2001, 203.)

Odotusten suhdetta organisaation maineeseen on selitetty myös siten, että odotukset muokkaavat sitä sävyä tai astetta, jonka avulla mainetta arvioidaan. Lähtökohtaisesti on ajateltu, että mitä parempi maine organisaatiolla on, sitä korkeampia odotuksia siihen kohdistetaan. (Luoma-aho 2011b, 2, 5.) Erinomaisen maineen tavoittelun onkin todettu sisältävän myös riskin siitä, että muutoksen sattuessa organisaatio ei kykenekään vastaamaan siihen kohdistettuihin korkeisiin odotuksiin. Organisaation huonon maineen on puolestaan havaittu viestivän sidosryhmien luottamuksen puutteesta, kun taas hyvän maineen tavoittelun on toisaalta todettu vaativan hyvin toimivia käytäntöjä jatkuvan ylläpidon ja havainnollistamisen tueksi. Ratkaisuksi onkin ehdotettu sellaiseen neutraaliin maineeseen pyrkiminen, mikä on tarpeeksi korkea luotettavan organisaatiokuvan luomiseen sopivan intensiivisen ylläpidon avulla. (Luoma-aho 2007, 128–129.)

Toisin sanoen voidaan siis ajatella, että neutraali maine antaa organisaatiolle mahdollisuuden asettaa sellaisia realistisia tavoitteita, joiden avulla

kyetään vastaamaan sidosryhmien organisaatioon kohdistamiin odotuksiin ylikuormittamatta silti maineen ylläpitoon varattuja rajallisia resursseja. Toisaalta organisaation kohdatessa kriisejä hyvällä ja suotuisalla maineella on ajateltu olevan merkitystä organisaation mainepääoman kannalta. Mitä parempi maine organisaatiolla on ennen kriisiä, sitä enemmän sillä on olemassa olevaa mainepääomaa ottamaan kolhuja vastaan, minkä myötä organisaation maineen on myös mahdollista palautua nopeammin ennalleen kriisin jälkeen. (Coombs 2007, 165.)

Joka tapauksessa, teorian valossa yksi ensiarvoisen tärkeä seikka organisaation maineen kannalta näyttäisi kuitenkin olevan sidosryhmien odotuksiin vastaaminen, mitä onkin mahdollisesti yritetty helpottaa muun muassa luokittelemalla odotuksia eri kategorioihin. Esiin voitaneen kuitenkin nostaa kysymys siitä, voidaanko kunkin odotusten luonteeseen liittyvän kategorian ympärille sittenkään piirtää tarkkoja rajoja. Ehkäpä tarkastelun alle tulisi ottaa myös sidosryhmien muuttuvat tai kehittyvät odotukset, joihin vastaamisen voidaan olettaa edellyttävän organisaatiolta ennakoivaa toimintaotetta, vahvaa omien sidosryhmiensä tuntemusta sekä aktiivista ajan hengessä mukana olemista.

2.3.4 Maineen mittaaminen

Tämän tutkimuksen aineistossa käytetty maineen viittä ulottuvuutta tarkasteleva mittari on kehitetty sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan organisaatioiden tarpeisiin luodun maineharavan pohjalta. Maineharava perustuu kyselykaavakkeeseen, jossa kartoitetaan sidosryhmien organisaatioon liittämiä ensimielikuvia, kokemuksia ja odotuksia sekä käsityksiä organisaation julkisuuskuvasta. Kyselykaavake koostuu avoimista kysy-

myksistä, taustatiedosta, kouluarvosanaa kartoittavasta kysymyksestä sekä väittämäkysymyksistä. (Luoma-aho 2007, 130–131.)

Maineen ulottuvuuksia tarkasteleva mittari on kuitenkin vain yksi maineenmittausmenetelmä muiden joukossa, sillä mainetta on mitattu lukuisilla eri menetelmillä. Aiemmissa tutkimuksissa mainetta on mitattu muun muassa sidosryhmien näkökulmasta kokoamalla yhteen erilaisia sidosryhmien organisaation suorituskykyyn liittämiä käsityksiä. Sidoryhmälähtöiset menetelmät perustuvat usein olettamukseen siitä, että maineen tavoite on luoda myönteisiä vaikutelmia organisaatiosta. (Puncheva-Michelotti & Michelotti 2010, 250.) Yhtenä tällaisena mallina voitaneen pitää maineen osamäärää monien eri sidosryhmien näkökulmasta tarkastelevaa menetelmää (The reputation quotient). Tässä menetelmässä maineen on ajateltu edustavan organisaation asemaa työntekijöiden ja muiden sidosryhmien mielissä organisaation kilpailullisissa ja instituutionaalisissa ympäristöissä. Tämän vuoksi mainetta onkin pidetty kollektiivisena arviona organisaation kyvystä tuottaa arvoa sidosryhmilleen. (Fombrun, Gardberg & Sever 2000, 243.)

Maineen osamäärää tarkastelevassa menetelmässä mainetta on pidetty lisäksi käsitteenä, jossa yhdistyvät sekä tunneperäinen että järkiperäinen vetovoima tai viehätys. Muiksi maineen muotoutumiseen vaikuttaviksi ulottuvuuksiksi näiden lisäksi mallissa on lueteltu tuotteet ja palvelut, visio ja johtajuus, työympäristö, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu sekä taloudellinen suorituskyky. Menetelmä kehitettiin mittaamaan yhtä aikaa monien sidosryhmien käsityksiä, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää maineen rakentumista moniulotteisena käsitteenä. (Fombrun, Gardberg & Sever 2000, 253–254.)

RepTrak-järjestelmä on puolestaan maailman johtavan maineen johtamiseen keskittyneen konsultointi-instituutin, Reputation Instituten, kehittämä menetelmä maineen mittaamiseen. Tämä menetelmä pohjaa ajatuksen siitä, että maineet ovat sidosryhmien tunneperäisiä asenteita organisaatioita kohtaan. Menetelmässä maineita voidaan mitata arvioimalla niitä ihailun, luottamuksen, hyvän tuntemuksen ja kokonaisarvostuksen asteilla. RepTrak -malli ei ainoastaan mittaa mainetta sidosryhmien tasolla vaan tarkastelee myös sidosryhmien organisaatioita kohtaan osoittaman tuen tasoa. Lisäksi mallin avulla pyritään selvittämään, mitkä seitsemästä tutkimusten kautta kartoitetuista ulottuvuuksista vaikuttavat kaikkein eniten maineen rakentumiseen. Näiksi ulottuvuuksiksi on määritelty tuotteet ja palvelut, innovaatio, työpaikka, hallinnointi, kansalaisuus, johtajuus sekä suorituskyky. (Reputation Institute 2012.)

Yhtä lailla mainetta on mitattu myös SDSIrep-menetelmällä (Bouajjani, Esparza, Schwoon & Suwimonteerabut 2008), joka pyrkii mallintamaan maineen kannalta tärkeinä pidettyjä luottamussuhteita (mm. Jøsang 2008; Dervitsiotis 2003) avoimen maailman näkökulmasta. Tämän numeerisen ja monitahoisen luottamusmallin perusajatuksena on pyrkiä erottamaan toisistaan henkilökohtaisesti muodostettu ja muiden suositusten perusteella rakennettu luottamus. SDSIrep-mallissa jokaisella verrattavalla ajatellaan olevan yksi luottamus eli yksi murto-osa kokonaisuudesta, joka voidaan kohdentaa vapaasti muihin verrattaviin nähden. (Bouajjani, Esparza, Schwoon & Suwimonteerabut 2008, 503, 506.)

SDSIrep-menetelmä on esimerkki eräänlaisesta virtausmallista (flow model), missä yhden verrattavan mainetta voidaan kohentaa ainoastaan toisten maineiden kustannuksella. On kuitenkin huomautettu, että mallin avulla lasketuilla maineen arvoilla ei ole yksittäistä merkitystä sinänsä, vaan ne pikemminkin ilmentävät, kuinka hyvä maine jokaisella verratta-

valla on suhteessa toisiin verrattaviin. (Bouajjani, Esparza, Schwoon & Suwimonteerabut 2008, 503, 506.)

Toisaalta mainetta on mitattu myös MIMIC-malliksi kutsutulla menetelmällä, joka pyrkii tarkastelemaan mainetta piilevänä, ei havaittavana muuttujana monien indikaattorien ja tekijöiden näkökulmasta. Näiden indikaattorien ja tekijöiden on ajateltu vaihtelevan riippuen siitä, millaisen kohteen mainetta kulloinkin mitataan. Esimerkiksi eräässä kauppakorkeakoulujen kokonaismaineiden rakentumista selvittäneessä tutkimuksessa maineen rakentumista tarkasteltiin kuuden eri tekijän ja kolmen indikaattorin näkökulmasta. Kauppakorkeakoulujen maineisiin vaikuttavia tekijöitä tutkimuksessa olivat tutkimuksellinen suorituskky, opiskelijoiden taso, kurssiohjelman laatu, asemointimenestys, sisäänpääsyn säännönmukaisuus ja mediassa listatut koulujen paremmuusjärjestykset. Indikaattoreina tässä mainemittauksessa puolestaan toimivat kolmen eri sidosryhmän käsitykset organisaatioista. (Safón 2009, 205–206, 210.)

Oma mainemittarinsa on kehitetty myös suomalaisten kuntien käyttöön vuonna 2003. Suomen Kuntaliiton ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan yhteistyönä kehitetty mainemittari on tarkoitettu kunnan johtamisen ja erityisesti viestintä- ja markkinointistrategioiden suunnittelun apuvälineeksi, ja sen avulla kuntien on mahdollista arvioida ja seurata maineensa kehitystä. Maine on mittarissa määritelty kuntien keskeisimpien sidosryhmien arvioksi kunnan toiminnasta, jolloin maineesta huolehtimisen on ajateltu edellyttävän sidosryhmille tärkeisiin odotuksiin vastaamista ja asioihin paneutumista. (Pohjoisranta 2003, Suomen Kuntaliitto 2004.)

Mainetutkimuksen myötä kuntamaineen tärkeimmiksi tekijöiksi on hahmotettu palvelut, johtamiskulttuuri, henkilöstöpolitiikka, muutosherkkyys, kuntakuva ja kestävä kehitys. Kuntamaineen on myös havaittu ke-

hittävän tekojen pohjalta, sillä tutkimusten mukaan hyvämaineisella kunnalla on ammattitaitoinen ja yhteistyökykyinen johto, ja se toimii vastuullisesti ja huolehtii aktiivisesti palveluidensa laadusta. (Pohjoisranta 2003, Suomen Kuntaliitto 2004.)

Maineen mittaamista voitaneen toisaalta ajatella sovellettavaksi myös brändin tasolle, sillä onhan esimerkiksi todettu, että useat yritykset määrittellään niiden maineen perusteella, jolloin hyvän maineen ja vahvan brändin on huomattu antavan organisaatiolle mahdollisuuden erottua joukosta (Lux 2010). Maailman johtava brändikonsultointiin keskittynyt yritys, Interbrand, kartoittaaakin vuosittain 100 maailman johtavinta brändiä perustaen arvionsa yrityksen laatimaan menetelmään, joka tarkastelee brändiin sijoittamista ja sen johtamista liiketoiminnan voimavarana (Interbrand 2011), jollaiseksi mainekin on aiemmissa tutkimuksissa tunnistettu (Coombs & Holladay 2006).

Menetelmällä pyritään tarkastelemaan niitä keinoja, joiden avulla brändi voi olla hyödyksi organisaatiolle eli esimerkiksi edesauttaa käyttäjien tai kuluttajien odotuksiin vastaamista. Lisäksi arvioinnissa keskitytään tarkastelemaan brändättyjen tuotteiden tai palveluiden taloudellista suorituskykyä, brändin roolia kulutusprosessissa sekä brändin vahvuutta eli sen kykyä turvata asemansa ja tuottavuutensa myös tulevaisuudessa. Näillä kriteereillä mitattuna kolme maailman johtavinta brändiä vuonna 2011 olivat Coca-Cola, IBM ja Microsoft. (Interbrand 2011.)

Kaikki yllä esitellyt erilaiset maineenmittausmenetelmät on kerätty taulukkoon 2. Taulukossa eritellään tarkemmin mainemittareiden fokuksia, aineistoja, vastaajia sekä maineeseen mittarissa liitettyjä ulottuvuuksia tai piirteitä. Vertailemalla keskenään esimerkiksi eri mittareiden fokuksia ja maineeseen liitettyjä ulottuvuuksia tai piirteitä voidaan havaita, että mainetta tarkastellaan usein moniulotteisena käsitteenä, joka muodostuu

ikään kuin useamman eri tekijän summana. Yhdistelemällä eri mittareissa maineeseen liitettyjä ulottuvuuksia ja piirteitä toisiinsa, voidaan maineella havaita olevan ainakin liiketaloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä yhteyksiä.

TAULUKKO 2 Mainemittausmenetelmien vertailua

| Mainemittareita ja niiden fokuksia, aineistoja, vastaajia sekä maineeseen mittarissa liitettyjä ulottuvuuksia tai piirteitä | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Mainemittari (lähde) | Fokus | Tutkimus | Vastaaja | Maineen ulottuvuuksia tai piirteitä |
| Maineharava (Luoma-aho 2007) | maineeseen vaikuttavat ensimielikuvat, kokemukset, odotukset sekä käsitykset julkisuuskuvasta | 13 sos.- ja terv. ministeriön hallinnonalan organisaatiota (2003, 2005, 2008, 2011) | päätäjät, omat työntekijät ja neljä muuta vaihtuvaa sidosryhmää | viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva, tehokas |
| Maineen osamäärä (Fombrun, Gardberg & Sever 2000) | maine moniulotteisena käsitteenä, organisaation asema | lentokoneteollisuuden organisaatio, tietotekniikkateollisuuden organisaatio | lentomatkustajat, tietokoneen käyttäjät, kaupallisen alan opiskelijat | tunne- ja järkipäinen vetovoima, tuotteet/palvelut, visio/johtajuus, työympäristö, sos. -ja ymp. vastuu, taloudellinen suorituskyky |
| RepTrak –järjestelmä (Reputation Institute 2012) | maineeseen vaikuttavat ihailun, luottamuksen, hyvän tuntemuksen ja arvostuksen asteet, sidosryhmien tuki | Global RepTrak, Country Reprtrak, City Reprtrak | kuluttajat, kansalaiset | tuotteet/palvelut, innovaatio, työpaikka, hallinnointi, kansalaisuus, johtajuus, suorituskyky |
| SDSirep-menetelmä (Bouajjani, Esparza, Schwoon & Suwimonteerabut 2008) | pyrkimys erottaa toisistaan henkilökohtaisesti muodostettu ja muiden suositusten perusteella rakennettu luottamus | tutkijafoorumi TACAS:n jäsenet, CiteSeer:n listat 10 000 parhaasta tietojärjestelmätieteilijästä ja vaikuttavimmista konferensseista ja journalleista, tietojärjestelmätieteilijöiden lista vaikuttavimmista julkaisuista | kaikki tutkijafoorumi TACAS:n ohjelmakomitean 28 jäsentä | ns. virtausmalli, missä yhden verrattavan mainetta voidaan kohentaa ainoastaan toisten maineiden kustannuksella |
| MIMIC-malli (Safón 2009) | maine piilevänä, ei havaittavana muuttujana | USA:n 50 parasta kauppakorkeakoulua (24 julkista ja 26 yksityistä) | värväjät, dekaanit, kauppatieteiden maisterit | maineeseen vaikuttavat indikaattorit ja tekijät riippuvaisia mitattavasta kohteesta |
| Kuntamainemittari (Suomen Kuntaliitto 2004, Viestintätoimisto Pohjoisranta 2003) | kuntien maineen kehityksen arvioiminen ja seuraaminen | pöytätytutkimus, asiantuntijapaneeli, asiantuntijalausunnat, TNS Gallupin kyselytutkimus | TNS Gallupin GallupKananvan otos Suomen 15–vuotta täyttäneestä väestöstä | palvelut, johtamiskulttuuri, henkilöstöpolitiikka, muutosherkkyys, kuntakuva, kestävä kehitys |
| Top 100 brändiä (Interbrand 2011) | tuotteiden/palveluiden taloudellinen suorituskyky, brändin rooli/vahvuus | 100 parasta brändiä (2001–2011) | organisaatioiden edustajat, kuluttajat/käyttäjät | maine brändiin sijoittamisen ja sen johtamisen kautta liiketoiminnan voimavara |

2.4 Brändi kokonaisuuden ilmentäjänä

On todettu, että useat yritykset määrittävät niiden maineen perusteella, jolloin hyvän maineen ja vahvan brändin on huomattu antavan organisaatiolle mahdollisuuden erottua joukosta (Lux 2010, 2–4). Brändille ominaisena piirteenä on pidetty sen kykyä edustaa samanaikaisesti erilaisia kulloisestakin tulkitsijasta riippuvaisia mielikuvia (Fan 2005, 345–346), kun taas maineen on ajateltu rakentuvan niistä implisiittisistä ja eksplisiittisistä lupauksista, joita organisaatio sidosryhmilleen antaa (Lux 2010, 2–4).

Yksityiseltä sektorilta tuttua brändiajattelua on sovellettu myös julkisen sektorin puolelle. Brändillä on kuitenkin todettu olevan eri merkitys julkisen kuin yksityisen sektorin organisaatiolle, sillä sitä, mitä julkisen sektorin organisaatio tekee, ei miten se itsensä määrittelee, on pidetty seikkana, joka tekee siitä tärkeän ja vartenotettavan (Hoskins 2003, 34–35). Brändien yhdistyessä on puolestaan pidetty tarpeellisena määrittellä, kuinka uuden, yhdistymisen kautta saavutetun organisaation brändi muodostuu ja millä keinoin sitä hallitaan (Kumar & Blomqvist 2004, 20–21).

2.4.1 Brändin ja maineen suhde

Vaikka brändin ja maineen on sanottu liittyvän vahvasti toisiinsa, eivät ne kuitenkaan ole yksi ja sama käsite. Brändin on ajateltu kuvaavan organisaation tai tuotteisiin liitettyä mielikuvien joukkoa, kun taas maineen on ajateltu ilmentävän useiden sidosryhmien arvioita organisaation kyvystä vastata heidän sille asettamiin odotuksiin. (Fombrun & van Riel 2004, 4.) Brändin ydinarvojen on sanottu perustuvan jatkuvuuteen ja muokkaavan myös osaltaan organisaation maineen rakentumista (Urde 2009, 621, 630).

Eettisen brändin näkökulmasta tarkasteltuna yhdeksi eettisen brändin eduksi on laskettu sen taipumus kohentaa organisaation mainetta, kun taas jo olemassa olevan hyvän maineen on ajateltu edesauttavan brändin arvostusta (Fan 2005, 343–344, 348–349). Ylipäänsä brändäyksen avulla on pidetty mahdollisena vaikuttaa kulutuspäätökseen, kun hyvällä maineella on vastaavasti ajateltu voitavan vaikuttaa brändin sidosryhmien organisaatiota kohtaan osoittamaan käyttäytymiseen. Tämän näkökulman perusteella brändäystä onkin pidetty maineen johtamisen toimintoihin kuuluvana käytäntönä. (Fombrun & van Riel 2004, 4.)

Yhtä lailla kuin maineajattelussakin, myös brändin yhteydessä on puhuttu luottamuksen käsitteestä. Brändiluottamuksella on viitattu niihin kuluttajien ja käyttäjien haavoittuvaisiin ja yksilöllisiin brändiin liittyviin uskomuksiin, joiden pohjalta organisaatio toimintaansa suunnittelee ja toteuttaa. Brändiluottamukseen on liitetty myös kuluttajien tai käyttäjien palveluilta tai hyödykkeiltä odottama laatu, jonka on ajateltu perustuvan heidän aiempiin brändiin liittyviin kokemuksiinsa. (Sichtmann 2007, 1001.) Vahvalle brändille ominaisina piirteinä on pidetty korkeaa tietoisuutta ja tehokasta vetovoimaa, kun taas heikolta brändiltä nämä ominaisuudet puuttuvat. On kuitenkin huomautettu, että vahva brändi ei pelkästään takaa organisaatiolle hyvää mainetta, jos siltä puuttuu sidosryhmien luottamus. Päinvastoin ajateltuna, heikommallakin brändillä voi olla hyvä maine, jos organisaatio nauttii kaikkien avainsidosryhmiensä luottamusta. (Fombrun & van Riel 2004, 4.)

Kokonaisuudessaan brändin on ajateltu edustavan vain yhtä osaa laajasta käsitekirjosta, johon sen lisäksi kuuluvat maine, imago, identiteetti ja viestintä. Näitä käsitteitä on pidetty keinoina ilmentää, ymmärtää ja hallita kokonaisuutta organisaatiossa. (Balmer & Gray 2003, 993.) On esimerkiksi todettu, että useat yritykset määrittävät niiden maineen perusteella, jol-

loin hyvän maineen ja vahvan brändin on huomattu antavan organisaatiolle mahdollisuuden erottua joukosta. Maineen on puolestaan ajateltu rakentuvan niistä implisiittisistä ja eksplisiittisistä lupauksista, joita organisaatio sidosryhmilleen antaa, minkä vuoksi sidosryhmillä on aina tiettyjä odotuksia organisaation suhteen, jolloin hyvän maineen ja vahvan brändin säilymisen on todettu edellyttävän organisaatiolta kykyä toimia näiden odotusten mukaisesti. (Lux 2010, 2-4.)

Brändin ja maineen suhdetta toisiinsa on eritelty kuviossa 1. Kuviosta voidaan havaita, kuinka useissa kohdissa samat teemat käyttäytyvät hieman eri tavoin riippuen siitä, tarkastellaanko niitä maineen vai brändin yhteydessä. Esimerkiksi sekä maineella että brändillä voidaan pyrkiä vaikuttamaan johonkin, maineella sidosryhmien käyttäytymiseen ja brändillä esimerkiksi kulutuspäätökseen. Yhtä lailla, maineen on ajateltu muodostuvan kokemusten pohjalta, kun taas brändin on sanottu olevan kokemuksia välittävä kanava.



KUVIO 1 Brändin ja maineen suhde eri näkökulmista tarkasteltuna

2.4.2 Brändiajattelun ulottuvuuksia

Brändien on todettu olevan niin omistajuutta osoittavia merkkejä, mielikuvia rakentavia välineitä, arvoihin liitettäviä symboleita, identiteettejä rakentavia keinoja kuin miellyttäviä kokemuksia välittäviä kanaviakin (Balmer & Gray 2003, 973). Brändi on myöhemmin määritelty myös symboleiksi, joita organisaatio käyttää ilmaistakseen itseään viestinnän keinoin (Fombrun 2011, 11). Kokonaisuudessaan brändin on ajateltu muodostuvan brändin ydinarvojen, organisaation arvojen ja koettujen arvojen pohjalta (Urde 2009, 632). Brändin tärkeimmäksi tehtäväksi onkin määritelty koko organisaation edustaman arvomaailman esiin tuominen (Fan 2005, 345–346).

Aiemmissä tutkimuksissa merkityksellistä eroa on tehty esimerkiksi yritys- ja tuotebrändien käsitteiden välille. Yritysbrändin arvojen kummussa yrityksen perustajien, omistajien, johdon ja henkilöstön jakamista arvoista ja mieltymyksistä, tuotebrändin arvot ovat pikemminkin markkinoinnin ja mainonnan luojien taidonnäytteiden myötä syntyneitä lopputuotteita. (Balmer & Gray 2003, 973, 978-979.) Brändillä onkin ajateltu olevan ydinarvoja, jotka määrittelevät organisaation identiteettiä ja tukevat organisaation sidosryhmilleen antamaa brändilupausta. Ydinarvoja on pidetty ajattelutapoina, jotka ilmoittavat sen, millaisten periaatteiden takana organisaatio seisoo. (Urde 2009, 621, 630.) Toisaalta brändin luomisessa on myös ajateltu olevan kyse siitä, kuinka organisaatio voi erottautua muista sidosryhmien mielissä tekemällä omat arvonsa helposti tunnistettaviksi sekä näyttämällä oman suoriutumisen laadun ja yhtenäisyyden (Balmer & Gray 2003, 985, 990).

Sekavuutta brändiin liittyvissä tutkimuksissa ovat myös aiheuttaneet brändin ja identiteetin käsitteiden samankaltaiset merkitykset toisiinsa

nähdessä (Balmer & Gray 2003, 979–980). Identiteetti on määritelty organisaation keskeiseksi, omaperäiseksi ja pysyväksi ominaisuudeksi (Fombrun 2011, 11). Identiteetti on perinteisesti luotu joko tuotteen, organisaation, henkilön tai symbolin ympärille, vaikka toisaalta kaikkien näiden aspektien huomioimisen on myös sanottu auttavan ilmentämään brändiä ja sen yleistä asemaa kohdeyleisöjen mielissä (Basu 2006, 36). Identiteetin määrittelyä eli sen, mitä kukin on tai edustaa, on ajateltu olevan jotain sellaista, mikä on käyttökelpoista ja jopa suotavaa kaikenlaisille organisaatiokokonaisuuksille. Sen sijaan läheskään kaikilla organisaatioilla ei ole yrity;brändiä, eikä sellaisen luomista välttämättä edes suunnitella, haluta tai ylipäänsä tarvita. (Balmer & Gray 2003, 979–980.)

Brändiajattelun sosiaalisessa näkökulmassa on puolestaan pidetty tärkeänä brändin kykyä ylläpitää ydinarvojaan eli luottamusta, rehellisyyttä ja yhtenäisyyttä (Fan 2005, 345–346). Ydinarvojen tehtäväksi on todettu sisäisen ja ulkoisen brändin rakentamisen ohjaaminen sekä organisaatiossa toimivien käyttäytymiseen vaikuttaminen (Urde 2009, 632). Yleisesti ottaen brändillä on näyttänyt olevan monia ulottuvuuksia, sillä ulkoisesti esimerkiksi kuluttajien keskuudessa sen on todettu ohjaavan imagon ja kokemusten muodostumista, kun taas sisäisesti brändin on ajateltu olevan side identiteetin ja työntekijöiden välillä sekä toimivan luottamuksen ja lojaaliuden rakentajana (Basu 2006, 29).

Sisäisellä brändäyksellä onkin ajateltu olevan oma merkityksensä vahvan brändin luomisessa. Sisäisen brändäyksen tarkoituksena on varmistaa, että organisaation omat työntekijät voivat samaistua organisaation arvoihin, jotta he voivat välittää niiden kautta haluttua sanomaa edelleen muille sidosryhmille ja tätä kautta vaikuttaa brändilupauksen toteuttamiseen. (Punjaisri & Wilson 2007, 59–60, 67.) Yhtä lailla myös brändiin liittyvän taloudellisen näkökulman on ajateltu pohjaavan ajatukseen

brändin tarpeellisuudesta tuottaa ja luvata sekä fyysisiä että emotionaalisia hyötyjä sidosryhmilleen (Fan 2005, 345–346).

Taloudellisten ja sosiaalisten näkökulmien lisäksi brändiä on tarkasteltu myös eettisestä näkökulmasta, jolloin huomion kohteena ovat olleet ne moraaliset periaatteet, jotka määrittelevät oikean ja väärän käyttäytymisen brändiin liittyvässä päätöksenteossa. Ominaisena eettiselle brändille on pidetty sen pyrkimystä edistää yleistä hyvää yhteiskunnassa. On ajateltu, että brändi itsessään ei ole hyvä tai paha, mutta brändin edustamat arvot voivat olla luonteeltaan joko eettisiä tai epäeettisiä. (Fan 2005, 343–344, 348–349.)

Vahvan ja menestyksekkään brändin rakentamisen kannalta on sen sijaan pidetty tärkeänä tunnistaa sidosryhmien kanssa käytävän sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys (Kernstock & Brexendorf 2009, 399). Brändin vahvuuden on lisäksi ajateltu perustuvan kykyyn toteuttaa annettuja lupauksia, minkä vuoksi on pidetty tärkeänä, että brändin ydinarvot sidotaan osaksi brändilupausta. On uskottu, että brändi ei voi olla vahvempi ulkoisesti kuin mitä se on organisaation sisällä, joten harkiten valittujen ydinarvojen juurruttaminen osaksi organisaation perustaa voi edesauttaa brändilupausta olemaan muutakin kuin vain pelkkä iskulause. (Urde 2009, 631, 634.)

On kuitenkin huomautettu, että eri sidosryhmillä käsitys ja toiminnan konteksti brändin suhteen eroavat useimmiten toisistaan, mikä voi vaikeuttaa yhtenäisyyden luomista eri sidosryhmien välille. Brändien on lisäksi ajateltu assosioivan eri merkityksiä eri sidosryhmille, koska brändejä tulkitaan ja määritellään erilaisissa sosiaalisissa ja kulttuurisissa konteksteissa. (Kernstock & Brexendorf 2009, 399.) Toisaalta brändin on havaittu herättävän mielikuvia ja odotuksia myös muiden sidosryhmien keskuu-

nessa sekä sellaisen muun yleisön keskuudessa, jonka käsityksiä ei ohjaa varsinainen kanssakäyminen organisaation kanssa vaan esimerkiksi metaforinen ajatus kansallisesta ylpeydestä (Basu 2006, 29).

Yleisesti ottaen, brändille ominaisena piirteenä onkin pidetty sen kykyä edustaa samanaikaisesti erilaisia kulloisestakin tulkitsijasta riippuvaisia mielikuvia, jotka voivat vaihdella esimerkiksi ulkoisesta sisäiseen, tarkoituksesta koettuun ja myönteisestä kielteiseen tai neutraaliin (Fan 2005, 345–346). Brändin muotoutumisen kannalta omat roolinsa on todettu löytyvän myös nopeasti kulkevalta suusanalliselta viestinnältä sekä laajalle ulottuvalta medialta, sillä niiden on ajateltu voivan aiheuttaa brändille ei-toivottua monimerkityksellisyyttä (Balmer & Gray 2003, 985, 990).

Yhteenvetona voidaan todeta, että brändi on teorian tasolla liitetty ainakin mielikuviin, luottamukseen, arvoihin, lupauksiin, identiteetin rakentamiseen ja kokemusten välittämiseen. Brändin on myös maineen tavoin ajateltu olevan keino ilmentää kokonaisuutta organisaatiossa. Toisaalta on myös todettu, että vahvan brändin kuten yhtä lailla vahvan maineenkin ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa sidosryhmien odotuksiin vastaamista. Lisäksi vahvan brändin on ehdotettu olevan toimiva keino erottautua edukseen muihin alan toimijoihin nähden. Aiemmassa tutkimuksessa maineen on ajateltu olevan arvio organisaation luotettavuudesta, kun taas brändiä on puolestaan pidetty luottamuksen rakentajana.

Brändin suhde luottamukseen on myös liitetty osaksi brändiajattelun sosiologista näkökulmaa. Sen sijaan brändiajattelun taloudellisessa näkökulmassa on pohdittu brändin organisaatiolle tuottamia hyötyjä. Eettisessä näkökulmassa on puolestaan tarkasteltu brändin mahdollisuuksia toimia yleisen hyvän edistäjänä yhteiskunnassa sekä tätä kautta brändin mahdollisia taipumuksia kohentaa organisaation mainetta. Kaikki kolme näkökul-

maa voitaneen omaksua osaksi myös julkisen sektorin brändiajattelua, mutta ehkäpä juuri eettisesti vahvaan brändiin panostaminen voisi tarjota julkisen sektorin organisaatiolle avaimen vahvan maineen rakentamiseen. Onhan julkisen sektorin organisaation tehtäväksikin määritelty toimivien palvelujen tuottaminen eli tätä kautta yleisen hyvän edistäminen yhteiskunnassa.

2.4.3 Brändiajattelu julkisella sektorilla

Yksityiseltä sektorilta tuttua brändiajattelua on sovellettu myös julkisen sektorin puolelle. Brändäyksen on ajateltu tuovan julkisen sektorin organisaatiolle lisää toiminnan avoimuutta, helpottavan lähestyttävyyttä ja luovan tahtoa rakentaa toimivia suhteita erityisesti kansalaisiin sen sijaan, että ylläpidettäisiin ainoastaan byrokraattista ja hallitsijamaista roolia. On sanottu, että brändäyksen merkityksen huomiotta jättäminen voidaan rinnastaa välinpitämättömyyteen teknologisen kehityksen ja globalisaation merkitystä kohtaan. (Colyer 2006.)

Yritysbrändin ja tuotebrändin lisäksi kirjallisuudessa onkin puhuttu myös palvelubrändin käsitteestä. Palvelubrändille ominaisena piirteenä on pidetty runsaita kanssakäymisiä sidosryhmien kanssa, minkä on ajateltu vaativan erityishuomion kiinnittämistä organisaation viestinnän yhtenäisyyteen (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1099). Brändillä on kuitenkin todettu olevan eri merkitys julkisen kuin esimerkiksi yksityisen sektorin organisaatiolle. Sitä, mitä julkisen sektorin organisaatio tekee, ei miten se itsensä määrittelee, on pidetty seikkana, joka tekee siitä tärkeän ja varteenotettavan. Brändäyksen suhteen juuri tämän on ajateltu olevan se ero, jonka ymmärtäminen edesauttaa löytämään sopivimmat keinot edustaa itseään organisaationa. (Hoskins 2003, 34–35.)

Menestyksekkään palvelubrändin kannalta on pidetty tärkeänä organisaation osaamista korjata palvelun laadussa ilmenneitä puutteita, kykyä ottaa aktiivisesti huomioon sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien tarpeet sekä taitoa hallita yhtä aikaa koko palveluntuottamisprosessia (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1100). Julkisen sektorin organisaatioiden vahvuudeksi on puolestaan laskettu niiden monimuotoisuus yhteisinä, jotka eivät puhu vain omalla äänellään vaan antavat myös niin palveluiden käyttäjille kuin muillekin sidosryhmille mahdollisuuden tulla kuuluksi (Hoskins 2003, 34–35). Tätä näkökulmaa vasten yksityiseltä sektorilta tutun palvelubrändin käsite voitaneen ajatella omaksuttavan myös osaksi julkisen sektorin brändiajattelua.

Menestyksekkäitä palvelubrändejä on pidetty sekä arvoista että palvelukohtaamisista riippuvaisina, koska niiden on ajateltu perustuvan sekä sisäisten että ulkoisen suhteiden tai sidosten pohjalle. Palvelubrändin menestyksen avaimina on pidetty keskittynyttä asemaa, yhtenäisyyttä ja johdonmukaisuutta sekä vahvoja arvoja. (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1115.) Yhtä lailla myös maineen näkökulmasta tarkasteltuna juuri palvelukokemuksen on todettu osaltaan vaikuttavan mielikuvien syntyyn ja luonteeseen. Lisäksi sidosryhmien muodostamien, brändiin liittyvien ja palvelukokemuksen kontekstissa rakentuvien mielikuvien on ajateltu heijastavan myös heidän tyytyväisyyttään brändiä kohtaan. (Whelan, Davies, Walsh & Bourke 2009, 1165–1166.)

Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa onkin korostettu maineen eri osaluiden tunnistamista, sillä on pidetty tärkeänä, että yhteisö tiedostaa ne tekijät, jotka vaikuttavat olennaisesti sen maineen muodostumiseen (Vnk 2010). Aiemmassa tutkimuksessa brändäystä onkin pidetty yhtenä maineen johtamisen toimintoihin kuuluvana käytäntönä (Fombrun & van Riel 2004, 4). Maineenhallinnan kannalta on lisäksi nostettu esiin sidosryhmien

muuttuvien odotusten tunnistaminen ja organisaation jäsenten motivoiminen toimimaan siten, että hyvä maine säilyy kaikissa olosuhteissa (Vnk 2010). Julkisella sektorilla tiukkojen budjettien on kuitenkin usein huomattu rajoittavan brändin luomiseen käytettävien varojen määrää, ja esimerkiksi yksityiselle sektorille tyypillisemmän mainonnan runsasta käyttöä on julkisella puolella pidetty alttiina kritiikille julkisia varoja tuhlaavana toimintona (Whelan, Davies, Walsh & Bourke 2009, 1164–1165).

Onkin ehdotettu, että julkisella sektorilla brändin rakennuksen tulisi nojata muihin metodeihin, kuten esimerkiksi käyttäjien kokemusten hallintaan. Markkinoinnin puolelta tutun asiakassuuntautuneisuuden julkiselle sektorille omaksuttuna on ajateltu vakuuttavan veronmaksajia siitä, että heidän rahansa tuottavat arvoa sekä samalla viestivän vastuullisuudesta käyttäjien näkökulmia ja tarpeita kohtaan. (Whelan, Davies, Walsh & Bourke 2009, 1164–1165, 1169.) Valtionhallinnon viestintäsuosituksessa on kuitenkin todettu, että sidosryhmien tiedon- ja vuorovaikutustarpeeseen vastaaminen edellyttää jatkuvaa yhteydenpitoa ja luotausta, jotta luodaan valmiutta ottaa kantaa asioihin. Yhtä lailla tärkeänä on pidetty sidosryhmien näkemysten kuulemista, sillä sen on ajateltu välittömästi parantavan päätöksenteon laatua. (Vnk 2010.)

Asiakassuuntautuneisuuden ja brändiin liittyvien mielikuvien on todettu vaikuttavan läheisesti toisiinsa, sillä siinä missä asiakassuuntautuneisuuden on ajateltu muokkaavan asiakkaiden ja työntekijöiden brändiin liittämiä kokemuksia, on kokemuksilla puolestaan huomattu olevan vaikutusta siihen, millaisia mielikuvia brändiin liitetään. Onkin väitetty, että mitä voimakkaammin asiakassuuntautuneisuus näkyy organisaation toiminnassa, sitä vahvempia ja myönteisempiä mielikuvia esimerkiksi organisaation nimi sidosryhmissä herättää. (Whelan, Davies, Walsh & Bourke 2009, 1165–1166.)

Lyhyesti sanottuna julkiselle sektorille sovelletussa brändiajattelussa brändäyksen on todettu vaikuttavan niin toiminnan avoimuuteen, organisaation lähestyttävyyteen kuin toimivien suhteidenkin rakentamiseen. Julkisen sektorin brändin kannalta merkityksellisenä on pidetty lisäksi sitä, mitä julkisen sektorin organisaatio tekee, ei niinkään, miten se itsensä määrittelee. Tätä voitaneen pitää yhtenä syynä siihen, että julkisella sektorilla tärkeimmäksi brändin rakennuksen lähtökohdaksi on ehdotettu juuri asiakassuuntautuneisuutta. Lisäksi on ajateltu, että asiakassuuntautuneella otteella on oma vaikutuksensa palveluiden käyttäjien kokemusten laatuun, kun kokemusten on puolestaan todettu vaikuttavan brändiin liitettäviin mielikuviiin, ja näiden mielikuvien lopulta heijastavan käyttäjien tyytyväisyyttä brändiä kohtaan.

Voitaneen siis todeta, että vahvan brändin rakentamisen merkitystä ei suinkaan tulisi väheksyä julkisella sektorilla. Onhan maineajattelussakin todettu sidosryhmien muodostavan käsityksensä organisaatiosta ensisijaisesti omien kokemustensa kautta, ja organisaation maineen rakentuvan juuri näiden kokemusten pohjalta. Brändäystä ei siis kannattane pitää julkisia resursseja tuhlaavana toimintana, vaan ehkäpä pikemminkin itsensä ennemmin tai myöhemmin takaisin maksavana sijoituksena.

2.4.4 Brändien yhdistyminen ja viestintä

Organisaatioiden yhdistymisiä ja yritysostoja on nykyajan tiedon merkitystä korostavassa taloudessa usein pidetty keinoina tavoitella käden ulottumattomissa olevia liiketoiminnan etuja, jollaisiksi bränditkin on usein käsitetty (Kumar & Blomqvist 2004, 20–21). On väitetty, että markkinataloudessa organisaatioiden yhdistymisen tuomat hyödyt ovat joko sisäisiä eli keskittyvät organisatorisen synergian ja kustannussäästöjen

saavuttamiseen tai vastaavasti ulkoisia, jolloin päämääränä on saavuttaa aiempaa johdonmukaisempi, yhtenäisempi ja suostuttelevampi esiintymisen kohdemarkkinoilla (Basu 2006, 28–29).

Julkisella sektorilla erityisesti monet terveydenhuoltoalan organisaatiot ovatkin viime aikoina kartoittaneet yhdistymisten, yritysostojen, liittoutumisten, verkostoitumisten ja muiden rakenteellisten muutosten tarjoamia mahdollisuuksia vähentää kustannuksia, parantaa hyötykäyttöä ja laajentaa palvelun kattavuutta sekä kasvattaa vaikutusvaltaa ja vähentää toiminnan vaihtelua. Yleisesti ottaen brändien yhdistymisessä on ajateltu olevan kyse organisaatioiden kestävän kehityksen varmistamisesta tuomalla yhteen tietoa ja resursseja. (Dooley & Zimmerman 2003, 55.) Toisaalta brändien yhdistyessä mahdollisena tavoitteena on pidetty myös pyrkimystä ylläpitää jo vallitsevaa tilaa kummassakin organisaatiossa, esimerkiksi yhdistyvien organisaatioiden ollessa hyvin eriluonteisia, jolloin ei ole havaittu järkeväksi hävittää toista brändiä kokonaan saatikka yrittää integroida brändejä toisiinsa (Basu 2006, 31).

Useissa tapauksissa organisaatioiden yhdistyessä bränditkin kuitenkin yhdistyvät, minkä on oivallettu vaativan sellaista selkeää brändistrategiaa, jonka avulla voidaan hallita käsityksiä yhdistyneiden organisaatioiden strategisista pyrkimyksistä sekä motivoida organisaation sisäisiä sidosryhmiä toimimaan yhteisesti asetettujen tavoitteiden hyväksi (Basu 2006, 28–29). Lisäksi brändien yhdistyessä on pidetty tarpeellisena määritellä, kuinka uuden, yhdistymisen kautta saavutetun organisaation brändi muodostuu ja millä keinoin sitä hallitaan (Kumar & Blomqvist 2004, 20–21).

Vaikka brändit yhdistyvät ja muuttuvat, halun ja tarpeen pitää käyttäjät tyytyväisinä ja lojaaleina brändiä kohtaan on ajateltu pysyvän kuitenkin samana. Jos tavoitteena on luoda onnistuneita käyttäjäkokemuksia, brän-

din hallinnassa on pidetty tärkeänä kiinnittää erityistä huomiota kaikkiin erilaisten palveluiden tai hyödykkeiden käyttöprosessien aikana kehittyviin käyttäjien ja brändin välisiin kohtaamisiin. Ajan kanssa kehittyvien asiakassuhteiden on nimittäin todettu osaltaan määrittelevän brändin arvoa ja sen roolia organisaatioiden yhdistymisprosessissa. (Kumar & Blomqvist 2004, 20–21.) Oman haasteensa asiakassuhteiden hallintaan luonee kuitenkin se, ettei organisaatioiden yhdistyminen useinkaan tapahdu mutkattomasti. Taustalla vaikuttavien taloudellisten, laillisten ja normatiivisten rajojen on ajateltu pakottavan organisaatiot ratkaisemaan mahdolliset ristiriidat jo aloitetun suhteen ja yhteistyön ylläpitämiseksi (Dooley & Zimmerman 2003, 56).

Metaforisesti organisaatioiden ja brändien yhdistymistä on kuvattu sanalla avioliitto tarkoittaen juuri sitä viestinnän avoimuutta tai keskusteluyhteyden ylläpitöä, jonka avulla niin aviopuolisot kuin yhdistyneet organisaatiotkin voivat ratkoa eteen tulevia konflikteja. On ehdotettu, että tarkkailemalla viestintätapoja on mahdollista vaikuttaa yhdistymisen jälkeisen integraation onnistumiseen sekä kasvattaa menestyksen todennäköisyyttä muutosprosessissa. (Dooley & Zimmerman 2003, 60.)

Aiempaan tutkimukseen nojaten voidaan siis todeta, että brändien yhdistymisen on havaittu olevan keino tavoitella käden ulottumattomissa olevia etuja, jollaisiksi bränditkin on usein käsitetty. Lisäksi on todettu, että brändien yhdistyminen ei muuta tarvetta pitää käyttäjiä lojaaleina ja tyytyväisinä brändiä kohtaan, sillä asiakassuhteiden on ajateltu organisaatioiden yhdistymisprosessissakin olevan juuri se seikka, joka lopulta määrittää brändin arvoa. Julkisella sektorilla brändien yhdistymisessä on pohjimiltaan ajateltu olevan kyse kestävästä kehityksen varmistamisesta tuomalla yhteen palveluntuottamiseen erikoistuneille organisaatioille elintär-

keitä resursseja. Toisaalta tällä tavoin on pidetty mahdollisena myös paremmin ylläpitää jo vallitsevia tiloja yhdistyvissä organisaatioissa.

Viestinnän suhteesta brändien yhdistymiseen on puolestaan todettu, että samoin kuin organisaatioiden yhdistyessä myös brändien yhdistyessä organisaation yleisten viestintätapojen tarkkailu luo mahdollisuuden vaikuttaa yhdistymisen onnistumiseen ja muutoksen menestyksellisyyteen. Voitaneen siis väittää, että brändien yhdistyminen ei muuta brändi-ajattelussa tärkeinä pidettyjä periaatteita, vaan ennemminkin niiden merkityksen voitaneen ajatella vain kasvavan organisaation tasapainoa horjuttavissa muutostilanteissa. Tällöin lienee ensisijaisen tärkeää kyetä selkeästi ilmaisemaan, mitä yhdistymisen jälkeinen uusi organisaatio edustaa ja, erityisesti julkisella sektorilla, mitä se tulevaisuudessa sidosryhmiensä eteen tekee.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus toteutettiin hyödyntämällä toisen tutkijan keräämää valmista aineistoa. Tutkimuksen varsinaisena aineistona toimivat sidosryhmäkyselyinä vuosina 2008 ja 2011 toteutettujen mainemittarien avokysymykset. Esiaineistona tutkimuksen aluksi esitellään kohdeorganisaatioiden osalta kuitenkin myös muu kuin avokysymyksiin liittyvä aineisto. Mainemittarin tarkoituksena on kartoittaa sidosryhmien ensivaikutelmia, kokemuksia ja odotuksia organisaatioihin liittyen.

Tutkimuksen tehtävänä on laadullisen tutkimuksen keinoin kartoittaa organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomia mainemuutoksia uusille organisaatioille julkisen sektorin kontekstissa. Tutkimustehtävää lähestytään kahden tapausorganisaation, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä Valviran, näkökulmista.

Laadullisen tutkimuksen menetelmistä tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, missä empiirinen aineisto pyritään liittämään teoreettisiin käsitteisiin. Lisäksi tutkimusta lähestytään sisällön erittelyn periaatteiden avulla. Tieteenfilosofisista lähtökohdista tarkasteltuna tutkielma kytkeytyy niin empirismiin, interpretivismiin kuin hermeneutiikkaankin.

Tässä empiiriseen tutkimukseen keskittyvässä osiossa selvitetään tutkimuksen tehtävä ja hahmotellaan tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin tutkimuksen tapausorganisaatioihin ja niiden päätoimenkuviin sekä organisaatioiden harjoittamiin maineenhallinnan keinoihin. Seuraavaksi esitellään ja perustellaan valittu tutkimusstrategia ja -metodi sekä kytketään tutkimus osaksi muutamia tieteenfilosofisia lähtökohtia. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen

aineistoa ja esitellään lyhyesti muun muassa aineistonkeruuta sekä aineistoon liittyviä numeerisia seikkoja. Viidennessä alaluvussa puolestaan keskitytään tarkastelemaan ja analysoimaan kohdeorganisaatioihin liittyvää esiaineistoa.

3.1 Tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomia mainemuutoksia uusille organisaatioille. Ilmiötä tarkastellaan kahden julkisen sektorin tapausorganisaation avulla. Tutkimusongelmassa keskitytään julkisen sektorin organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomiin haasteisiin ja muutoksiin.

Päätutkimuskysymyksiä tutkimuksessa ovat:

1. Mistä tekijöistä koostuu organisaatiomuutoksen kautta yhdistyneen uuden organisaation maine?
2. Miten vanha maine heijastuu uuden yhdistyneen organisaation maineeseen?

Toisen tutkimuskysymyksen alakysymyksenä pohditaan lisäksi:

- Vaikuttaako toisen organisaation maine toista enemmän uudessa organisaatiossa?

Toisin sanoen, erityisenä kiinnostuksen kohteena on siis selvittää, mitkä tekijät rakentavat organisaatiomuutoksen kautta yhdistyneen uuden organisaation mainetta julkisella sektorilla ja miten vanha maine vaikuttaa uuden organisaation maineeseen.

3.2 Organisaatioiden esittely

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellut tapausorganisaatiot kuuluvat kumpikin sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen. Organisaatioista toinen eli Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) syntyi Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskukseen (Stakes) ja Kansanterveystieteiden tutkimuskeskukseen (KTL) yhdistyessä, ja toinen eli Valvira puolestaan Terveydenhuollon oikeusturvakeskuksen (TEO) ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen (STTV) yhdistyessä.

Valviran toimenkuvaan kuuluu lupahallinnon ohjaaminen, valvominen ja hoitaminen niin sosiaali- ja terveydenhuollossa, alkoholihallinnossa kuin ympäristöterveydenhuollossakin (Valvira 2012b). Terveyden ja hyvinvoinnin laitos puolestaan on erikoistunut tuottamaan tutkitun tiedon pohjalta käytännön toimintamalleja sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittämiseksi (Thl 2012c).

3.2.1 Valvira

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan keskusvirastoihin kuuluva sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira on erikoistunut sosiaali- ja terveydenhuollon, alkoholihallinnon ja ympäristöterveydenhuollon toiminnan asianmukaisuuden valvontaan sekä niihin liittyvän lupahallinnon ja ohjauksen hoitoon. Valvira pitää ensisijaisena tavoitteenaan varmistaa väestön oikeus niin terveyttä ja hyvinvointia tukevaan elinympäristöön kuin riittäviin ja turvallisiin sosiaali- ja terveyspalveluihinkin. (Valvira 2012a.)

Valvira myöntää lupia niin ammattioikeuksiin, elinkeinon harjoittamiseen kuin terveyteen ja tutkimukseenkin liittyen. Valviran alaisuuteen kuulu-

vat lupa-asiat liittyvät muun muassa terveydenhuollon ammattihenkilöiden laillistukseen, alkoholin valmistukseen, maahantuontiin, tukkumyyntiin ja käyttöön sekä alkiotutkimuksiin ja hedelmöityshoitolakeihin. Valvojan roolissaan Valvira on kiinnostunut muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköiden sekä ammattihenkilöiden toiminnasta, terveydenhuollon laitteiden ja tarvikkeiden sekä geenitekniikan turvallisesta käytöstä sekä alkoholi- ja tupakkalakien mukaisesta valvonnasta esimerkiksi valmistajien toimintaan, tuotteisiin, mainontaan ja haitta-aineisiin liittyen. (Valvira 2012b.)

Valviran ulkoisia strategisia linjauksia ovat muun muassa väestön terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien riskien tunnistaminen ja ennakointi, sosiaali- ja terveysalan valvonnan yhdenmukaistaminen, toiminnanharjoittajien tehostetun omavalvonnan ohjaaminen sekä aktiivinen vaikuttaminen EU:ssa ja kansainvälisessä yhteisössä. Toiminnan sisäisiä linjauksia puolestaan ovat asiakaspalvelun parantaminen ja laadunhallinta, toimivan ja tasapainoisen rakenteen luominen sekä johtamisen laadun ja työhyvinvoinnin parantaminen. Valviran arvoiksi on määritelty oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja yhdenvertaisuus, rohkeus, arvostaminen ja myönteinen suhtautuminen sekä asiantuntijuus, ammatillisuus ja jatkuva kehittyminen. (Valvira 2012c.)

Vuosiksi 2012–2014 Valvira on yhdessä aluehallintovirastojen kanssa laatinut kahdeksan valtakunnallista valvontaohjelmaa, joista kaksi koskee terveydenhuoltoa ja loput kuusi sosiaalihuoltoa. Näissä valvontaohjelmissa erityisen tarkkailun alla ovat muun muassa kiireettömään hoitoon pääsy, neuvolatoiminta, koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, sosiaalihuollon valvonnan yleiset periaatteet, toimeentulotuen määräaikaisten noudattaminen, lastensuojelun ja kotipalvelujen hoito sekä vammaisten henkilöiden ja mielenterveys- ja päihdehuollon ympärivuorokautiset asumispalvelut. Valvontaohjelmia pidetään keskeisinä tekijöinä varmistettaessa asiakkai-

den ja potilaiden oikeuksien sekä heidän turvallisuutensa toteutumista. (Valvira 2012d.)

Tämän tutkimuksen lähtökohdista oli myös mielekästä selvittää, millaista maineajattelua, -keskustelua tai -seurantaa Valvirassa harjoitetaan. Kysyttäessä organisaation edustajalta Valvirassa käytettyjä keinoja vaikuttaa maineen rakentumiseen esille nousi hyvin tehdyn työn merkitys maineen muokkaajana. Lisäksi organisaation sidosryhmät on määritelty, ja heille pyritään verkkosivujen, tiedotteiden ja erilaisten sidosryhmätapaamisten avulla viestimään säännöllisesti, luotettavasti ja avoimesti organisaation toimintaan liittyvistä asioista. Organisaatiossa on myös kehitetty sidosryhmätyön strateginen ohjelma, jota pyritään jalkauttamaan käyttöön kuluvan vuoden aikana. (Haastattelu 26.4.2012.)

Valviralle hyvä maine toimii ennen kaikkea työn vaikuttavuuden lisääjänä. Organisaation edustajan mukaan valvovan viranomaisen ohjaukseen suhtaudutaan myös myönteisemmin ja määräyksiä noudatetaan paremmin, kun organisaatiolla on hyvä maine ammattitaitoisena ja luotettavana viranomaisena. Lisäksi Valvirassa uskotaan, että hyvä maine vaikuttaa työntekijöiden haluun työskennellä organisaatiossa ja myös houkuttelee huipputyöntekijöitä organisaation palvelukseen. (Haastattelu 26.4.2012.)

Organisaatioiden yhdistymisen vaikutus uuden organisaation maineen rakentumiseen on herättänyt Valvirassa keskustelua siitä, kuinka hyvän maineen rakentaminen tuntuu työläämmältä yhdessä Valvirassa kuin kahdessa erillisessä virastossa aikaisemmin. Selitystä tälle on organisaation edustajan mukaan haettu laajasta ja sirpaleisesta tehtäväkentästä, sillä Valvirassa valvonnan alla on parinkymmenen eri lain toimeenpano. Organisaatiossa onkin tiedostettu, että uuden yhdistyneen organisaation sidosryhmien näyttäisi olevan erittäin vaikea hahmottaa, mikä Valvira on ja mitä se tekee. Organisaation edustajan mukaan Valvira tunnetaan osiensa

kautta, mutta kokonaisuus on hahmottumaton, mikä asettaa organisaation viestinnälle haasteita tulevaisuutta ajatellen. (Haastattelu 26.4.2012.)

3.2.2 Terveiden ja hyvinvoinnin laitos

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on tutkimus- ja kehittämistoimintaan erikoistunut sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla toimiva organisaatio. THL:ssa työtä tehdään suomalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Yli tuhat laitoksessa työskentelevää terveyden, hyvinvoinnin ja sosiaalipalveluiden asiantuntijaa palvelevat niin valtion ja kuntien päättäjiä, alan toimijoita, järjestöjä kuin tutkimusmaailmaa ja kansalaisiakin. (Thl 2012a.) Organisaatio on rakentunut neljälle eri toimialalle, joita ovat hyvinvointi ja terveyspolitiikat, hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, terveyden suojelu sekä sosiaali- ja terveystalvet (Thl 2012b).

THL:n keskeisiä tehtäviä ovat väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäiseminen sekä sosiaali- ja terveystalvet kehittämisen (Thl 2012a). Lisäksi THL vastaa biologisten ja kemiallisten uhkien torjumisesta. Organisaatio on mukana kehittämässä sosiaali- ja terveystalvet saatavuutta ja laatua, edistämässä innovaatioita sekä kansainvälisen yhteistyön myötä vaikuttamassa terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen myös maailmanlaajuisesti. Vaikka väestön terveys ja hyvinvointi ovat korkealla tasolla, löytyy tältä saralta edelleen kehityskohteita, joihin THL haluaa toiminnallaan vaikuttaa. (Thl 2012c.)

Nämä kehitystä vaativat alueet näkyvät vahvasti organisaation vuosille 2010–2011 laadituissa strategisissa linjauksissa, jotka korostavat väestön terveyden, toimintakyvyn ja hyvinvoinnin kohentamista, terveys- ja

hyvinvointierojen kaventamista sekä korkeaa valmiutta torjua globaaleja ja kansallisia terveys- ja hyvinvointiuhkia. Lisäksi THL:n strategian mukaisesti sosiaali- ja terveysalan palvelujärjestelmän on vastattava tehokkaasti väestön ja yhteiskunnan tarpeisiin, alan tietovarantoja on hyödynnettävä laajasti ja palvelujärjestelmän toimivuutta edistettävä sekä hyvinvointi- ja terveyskysymykset otettava vahvasti huomioon päätöksenteossa. (Thl 2012d.) Organisaation vision mukaan suomalaisilla tulee olla hyvä ja terve elämä sosiaalisesti oikeudenmukaisessa ja kestävässä yhteiskunnassa. THL:n arvoiksi on määritelty vaikuttavuus, kumppanuus, vastuullisuus sekä riippumattomuus. (Thl 2012e.)

Tämän tutkimuksen näkökulma huomioiden myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen kohdalla oli mielenkiintoista selvittää, millä tavalla maineesta ja sen merkityksestä organisaatiossa ajatellaan. THL:n edustajan mukaan organisaatiossa pyritään vaikuttamaan maineen rakentumiseen seuraamalla organisaation julkisuuskuva ja reagoimalla ja ottamalla kantaa THL:ta koskevaan julkiseen kirjoitteluun ja keskusteluun. Lisäksi organisaatiossa pyritään säännöllisesti toteuttamaan sidosryhmien toiveita kartoittavia tutkimuksia sekä järjestämään johdon edustajien ja sidosryhmien välisiä tapaamisia, joiden avulla pyritään hahmottamaan keinoja vastata sidosryhmien organisaatiolle asettamiin odotuksiin. (Haastattelu 25.4.2012.)

THL:lle hyvä maine merkitsee ennen kaikkea sitä, että sen avulla tuotettu tieto saadaan suunnattua paremmin ihmisten käyttöön. Organisaation edustajan mukaan hyvän maineen myötä tieto myös helpommin omaksutaan osaksi arkea ja tehdyn työn kokonaisvaikuttavuus kasvaa. Lisäksi THL:ssa ajatellaan, että hyvä maine viestii hyvin tehdystä työstä organisaation omistajille ja rahoittajille, mikä luo varmuutta riittäville resursseille jatkossakin.

THL:ssa on havaittu, että tehtyjen tutkimusten mukaan hiljattain läpikäyty organisaatioiden yhdistyminen on vaikuttanut heikentävästi uuden organisaation maineeseen. THL:ssa tätä on kuitenkin pidetty luonnollisena kehityskulkuna, koska edeltävillä organisaatioilla oli jo oma vakiintunut paikkansa yhteiskunnassa sekä näin ollen myös vahvempi tunnettuus sidosryhmien keskuudessa. Uuden organisaation kohdalla ihmisten näyttää organisaation edustajan mukaan olevan vielä vaikea hahmottaa, millaisesta organisaatiokokonaisuudesta THL:ssa on pohjimmiltaan kyse. Organisaatiossa halutaan kuitenkin hyvin tehdyn työn avulla varmistaa, että THL:n maine saadaan tulevaisuudessa nostettua vähintäänkin edeltävien organisaatioiden tasolle. (Haastattelu 25.4.2012.)

3.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusmetodi

Tutkimusstrategialtaan tutkielma edustaa empiiristä ja laadullista tutkimusta, jossa on piirteitä niin tapaus- kuin pitkäaikais- tutkimuksestaakin. Tutkielmassa aihetta lähestytään laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti hermeneuttisella tutkimusotteella, missä päämääränä on, kuten humanistisessa tutkimuksessa hyvin usein, ymmärtää kohdetta syvemmin. Hermeneuttisessa tutkimuksessa ajatellaan, että tutkijalla on kohteesta jonkinlainen alustava mielikuva eli esiymmärrys, jota hän näkökulmia vaihtelemalla pyrkii syventämään ja laajentamaan niin kauan, kunnes uusia oivalluksia ei enää synny. Yhtenä menetelmänä tutkimuksessa käytetään siis tekstin tarkastelua vuorottelevista näkökulmista, mistä käytetään myös nimitystä hermeneuttinen kehä. (Routio 2012a.)

Pitkäaikais- tutkimukseksi voidaan sen sijaan kutsua tutkimusta, joka sisältää vähintään kaksi mittauskertaa toistetuina menetelmin ja tietyn aikavälin kuluessa (Trochim 2006). Tapaustutkimuksen nimikettä on puolestaan käytetty tutkimuksista, joissa kuvataan yhtä tapausta tai yksilöä. Toisaalta

tapaustutkimus soveltuu metodina myös useampien rinnakkaisten tapausten tai yksilöiden tutkimiseen näiden ollessa jollakin tavoin olennaisesti samankaltaisia, jolloin voidaan puhua kaikkien tapausten yhteisen olemuksen kuvaamisesta. (Routio 2012b.)

Toisin sanoen ajankohtaisiin asioihin kohdistuvan tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia intensiivisesti jotakin tiettyä kohdetta kuten yksilöitä, ryhmiä, laitoksia tai yhteisöjä esimerkiksi systemaattisen havainnoinnin ja haastattelujen keinoin (Anttila 2006). Tutkimuksessa pyritäänkin tarkastelemaan kahden tilanteellisesti samankaltaisen tapausorganisaation kautta ajankohtaista ilmiötä eli organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomia mainemuutoksia vertailemalla keskenään kolmen vuoden välein samantyyppisin metodein toteutetun mainemittaritutkimuksen tuloksia.

Tieteenfilosofisista lähtökohdista tarkasteltuna tutkielma kytkeytyy niin empirismiin, interpretivismiin kuin hermeneutiikkaankin. Kun rationalismissa korostetaan tiedon ja käsitteiden muodostumista järkipäisesti kokemuksesta vapaana, empirismissä puolestaan ajatellaan, että juuri kokemalla aistiminen on ehdoton tiedon hankkimisen lähde (Markie 2008). Interpretivismissä sen sijaan korostetaan näkemystä, jonka mukaan ilmiöön voidaan liittää yhden todellisuuden sijaan monia erilaisia todellisuuksia, jotka voivat erota toisistaan ajassa ja paikassa (Neill 2006).

Hermeneutiikka puolestaan on keskeinen interpretivistinen tieteenfilosofinen suuntaus, missä tulkitsija sitoutuu aina sekä tietyn maailman että historiallisen tradition sisälle, ja juuri tällaisen vaikutushistorian rakenne määrää tulkinnan rajat muodostamalla ymmärrystä edeltävät ennakoasenteet. Hermeneutiikassa ajatellaankin, että absoluuttista objektiviteettia ei ole olemassa, sillä tulkintaan vaikuttavat aina tulkitsijan ennakoasen-

teet tai -käsitteet, minkä vuoksi ei myöskään ole olemassa yhtä ainoaa tulkintatapaa tutkittavasta ilmiöstä. (Väkevä 1999.)

Laadullinen tutkimusanalyysi koostuu yleensä kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tarkastelemista vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta sekä havaintomäärän karsimista havaintojen yhdistämisen keinoin. Arvoituksen ratkaisemisessa sen sijaan on kyse tutkittavasta ilmiöstä käytettävissä olevien johtolankojen pohjalta tehdystä merkitystulkinnasta. (Alasuutari 2007, 39–40, 44.)

Laadullisen tutkimuksen menetelmistä tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, missä empiirinen aineisto pyritään liittämään teoreettisiin käsitteisiin. Vertailuna teorialähtöiseen sisällönanalyysiin, missä tutkimusprosessi noudattelee jonkin tietyn teorian, mallin tai auktoriteetin esittämiä periaatteita, teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ajattelu ja tutkimusprosessi eivät pohjautu suoraan johonkin tiettyyn teoriaan. Aiempia teorioita hyödynnetään pikemminkin apuna analyysin etenemisessä, kun taas teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö ikään kuin määritellään jonkin jo ennalta tunnetun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-111, 96–97.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi perustuu samoihin kolmeen vaiheeseen kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysikin eli aineiston redusoimiseen, aineiston klusterointiin ja aineiston abstrahointiin. Aineiston redusoimisella tarkoitetaan aineiston pelkistämistä karsimalla esimerkiksi tiivistämisen keinoja hyödyntäen tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois, kun taas aineiston klusterointivaiheessa aineistoa pyritään ryhmittelemään etsimällä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Aineiston abstrahointivaiheessa aineistosta valikoidaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja pyritään muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Tässä kohtaa teoria-

ohjaava sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä menetelmästä siten, että käsitteitä ei luoda aineistosta vaan ne pikemminkin tuodaan esiin valmiina käsitteinä aiemman tutkimuksen pohjalta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 108-111, 117.)

Menetelmän valinnassa teoriaohjaava sisällönanalyysi osoittautui tämän tutkimuksen kannalta sopivimmaksi, sillä esimerkiksi muista laadullisen tutkimuksen menetelmistä ainoastaan sisällön erittelyn hyödyntäminen olisi edellyttänyt laadullisen aineiston järjestämistä ja tutkimusongelmaan vastaamista kvantitatiivisia mittaustuloksia apuna käyttäen (Eskola & Suoranta 2008, 185, 187). Sisällön erittelyssä ollaan usein kiinnostuneita tekstissä esiintyvien viestien tai ilmaisujen ominaisuuksista ja määristä, joiden ilmentymiä pyritään sitten tunnistamaan, listaamaan numeerisesti ja lopulta analysoimaan (Frey, Botan & Kreps 2000). Tässä tutkimuksessa sisällön erittelyn menetelmän periaatteita kuitenkin sivutaan, jotta voitaisiin tarkastella maineen muutoksia muuttuvassa organisaatioympäristössä sekä sitä, mitkä seikat ovat vaikuttaneet eniten uuden organisaation maineen rakentumiseen.

Laadulliseen sisällönanalyysiin verrattuna sisällön erittelyssä kiinnostuksen keskiössä ovat viestien merkitysten sijaan juuri viesteistä löytyvien muuttujien numeeriset esiintymät. Sekä laadullisen sisällönanalyysin että määrällisen sisällön erittelyn avulla analysoitua aineistoa voidaan pitää hyödyllisenä kuvattaessa, ymmärrettäessä ja kritisoidessa tutkitun viestinnän sisältöä. Sisällönanalyysi ja sisällön erittely edustavat molemmat hyvin yleisesti käytettyjä menetelmiä viestinnän tutkimuksessa. (Frey, Botan & Kreps 2000.)

3.4 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen varsinaisena aineistona toimivat sidosryhmäkyselyinä vuosina 2008 ja 2011 toteutettujen mainemittaritutkimusten avokysymykset. Esiaineistona tutkimuksen aluksi esitellään kohdeorganisaatioiden osalta kuitenkin myös muu kuin avokysymyksiin liittyvä aineisto. Tutkimusaineistona käytetään toisen tutkijan keräämää valmista aineistoa. Alunperin mainemittaukseen tarkoitettu mainemittarin kyselylomake kehitettiin osana tutkijan väitöskirjatyötä vuonna 2003. Mainemittari kehitettiin vastaamaan sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tarpeita. (Luoma-aho 2011a.)

Sekä vuonna 2008 että vuonna 2011 mainemittauksen avulla kerättiin aineistoa yhteensä 13:sta STM:n hallinnonalan organisaatiosta samanaikaisesti. Mainemittaritutkimuksissa kartoitetuista sidosryhmistä kaksi, päättäjät ja omat työntekijät, olivat kaikilla organisaatioilla samat, kun taas loput neljä sidosryhmää vaihtelivat organisaatioittain (Luoma-aho 2008a). Muiksi sidosryhmiksi tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden pyydettiin valitsemaan toistuvia sidosryhmiä eli sellaisia tärkeitä tahoja, joiden kanssa organisaatioilla on jatkuvaa yhteistyötä (Luoma-aho 2011a).

Vuonna 2008 kyselylomake lähetettiin yhteensä 3 747:lle ja vuonna 2011 3 700:lle vastaajalle. Organisaatioittain kyselylomakkeita lähetettiin organisaation koosta riippuen vuonna 2008 170–240 kappaletta ja vuonna 2011 250–340 kappaletta. Palautusprosentti koko tutkimukselle oli vuonna 2008 56,2 ja vuonna 2011 38,7 prosenttia. Kumpanakin vuonna palautusprosentti vaihteli suuresti organisaatio- ja sidosryhmäkohtaisesti. (Luoma-aho 2008a ja 2011a.)

Vuonna 2008 Kansanterveyslaitos lähetti yhteensä 340 sähköistä kyselylomaketta, joiden palautusprosentiksi muodostui 49,8 prosenttia. Stakes puolestaan lähestyi kyselylomakkeella yhteensä 317:ta vastaajaa, joista lomakkeen palautti 45,6 prosenttia. Vuonna 2011 Kansanterveyslaitoksen ja Stakesin muodostaman Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen kohdalla tutkimukseen osallistui yhteensä 118 vastaajaa ja kyselylomakkeista palautui 35 prosenttia, joten vastausprosentti jäi selkeästi alhaisemmaksi kuin KTL:n ja Stakesin kohdalla kolme vuotta aiemmin. (Luoma-aho 2008a ja 2011a.)

Terveydenhuollon oikeusturvakeskus sen sijaan lähetti vuonna 2008 yhteensä 169 kyselylomaketta, joista palautui 47,9 prosenttia. Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus puolestaan tavoitteli yhteensä 230:tä vastaajaa, joista 55 prosenttia palautti kyselylomakkeen. Vuonna 2011 TEO:n ja STTV:n muodostaman Valviran kohdalla tutkimukseen osallistui yhteensä 114 vastaajaa ja kyselylomakkeista palautui 46 prosenttia, joten myös Valviran kohdalla vastausprosentissa on havaittavissa laskua TEO:n ja STTV:n edellisellä mittauskerralla saavuttamiin lukuihin verrattuina. (Luoma-aho 2008a ja 2011a.)

3.5 Esiaineiston käsittely ja analysointi

Tämän tutkimuksen varsinaisen aineiston eli ensimielikuvia ja odotuksia kartoittavien avokysymysten lisäksi tutkimusta lähestyttiin esiaineiston pohjalta. Esiaineistossa esitellään mainemittaritutkimuksissa vuosina 2008 ja 2011 kartoitettu muu kuin varsinaiseen aineistoon kuuluva materiaali. Ensin perehdytään entisiä KTL:ta ja Stakesia sekä nykyistä THL:ta koskeviin vastauksiin, jonka jälkeen tarkastellaan entisiin TEO:een ja STTV:een sekä nykyiseen Valviraan liittyviä vastauksia.

3.5.1 Esiaineisto: KTL, Stakes ja THL

Vuoden 2008 mainemittaritutkimuksessa nykyisen Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen muodostivat vielä kaksi eri organisaatiota, Kansanterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. Kansanterveyslaitoksen kuusi sidosryhmää, joiden mielipiteitä tutkimuksessa kartoitettiin, olivat KTL:n päättäjät, tiedeyhteisö, terveydenhuolto, kunta-sektori, kansanterveysjärjestöt sekä omat työntekijät. Kansanterveyslaitos oli kouluarvosanoilla mitattuna vuoden 2008 tutkimuksen toiseksi menestynein organisaatio, sillä kaikkien vastaajien keskiarvoksi laitos sai toiminnalleen arvosanan 8+. (Luoma-aho 2008a.)

Mainemittarin väittämäosuudesta KTL suoriutui hyvin saaden asteikoilla 1–5 mitattuna erittäin hyviä arvioita kaikilta sidosryhmiltään. Organisaation erityisiksi vahvuusalueiksi nousivat merkityksellinen tutkimus, asiantuntemus, vastuullisuus, eettisyys, korkea laatu sekä hyödyllisyys, kun taas huonoimmat arvosanat saivat väittämät laitoksen byrokraattisuudesta ja etäisyydestä. Sidosryhmien arviot väittämien suhteen jakautuivat melko tasaisesti, sillä selkeästi muita kriittisempää sidosryhmää ei ollut aineistosta löydettävissä. Maineen ulottuvuuksien mittauksessa KTL menestyi myös hyvin, sillä ulottuvuuksista arvostettu ja luotettu ylsivät arvon 4 tasolle ja muutkin ulottuvuudet eli viranomainen, palveleva ja tehokas nousivat selkeästi arvon 3 yläpuolelle. (Luoma-aho 2008a.)

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen Kansanterveyslaitoksesta. Suurin osa eli 61 prosenttia sidosryhmien vaikutelmista oli sävyiltään neutraaleja annettujen vastausten ei sisältäessä mitään erityisen kielteistä tai myönteistä. Vastaajien kokemukset organisaatiosta sen sijaan olivat tutkimuksen mukaan 64 prosenttisesti myönteisiä. Samoin Kansanterveyslaitoksesta muodostunut

kuva julkisuudessa oli vastaajista peräti 82:n prosentin mielestä enimmäkseen myönteinen. Tulevaisuuden toimintaan liittyviä odotuksia kartoittaneessa kysymyksessä oli kuitenkin enemmän hajontaa vastaajien kesken, sillä 47 prosenttia odotti organisaatiolta muutosta, kun taas 34:n prosentin mielestä toiminnan tulisi jatkua nykyisellään. (Luoma-aho 2008a.)

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen kohdalla vuoden 2008 mainemittaritutkimukseen organisaation sidosryhmistä osallistuivat Stakesin päättäjät, vertaisorganisaatiot, yliopistot ja ammattikorkeakoulut, kunnan toimijat, järjestöt sekä omat työntekijät. Kouluarvosanalla mitattuna kaikkien vastaajien keskiarvoksi Stakes sai toiminnalleen arvosanan 8. Tutkimuksen väittämöosuudesta Stakes sai keskitasoisia arvioita kaikilta sidosryhmiltään, ja organisaation vahvuusalueiksi erottuivat asiantuntemus, luotettavuus, tunnettuus, oikeudenmukaisuus sekä eettisyys. Huonoimmat arviot Stakes sai sirpaleisuutta sekä epäselkeää viestimistä ja sekavia toiminnan periaatteita käsitelleissä väittämässä. Väittämäkysymysten suhteen Stakesin päättäjät ja omat työntekijät olivat kautta linjan muita sidosryhmiä myönteisempiä arvioissaan. (Luoma-aho 2008a.)

Maineen ulottuvuuksista parhaimmat arviot Stakesin kohdalla sai luotettu, joka pääsi ainoana yli arvon 4. Muutkin ulottuvuudet nousivat arvon 3 yläpuolelle ja voidaan luetella paremmuusjärjestyksessä arvostettu, palveleva, viranomainen ja tehokas. Tutkimuksen mukaan 37:llä prosentilla vastaajista oli neutraalit ensivaikutelmat Stakesista. Ensivaikutelmien sävyjen suhteen hajontaa tuloksissa oli kuitenkin melko paljon, sillä vaikutelmista myönteisiä oli 29 prosenttia ja ristiriitaisiakin eli sekä myönteisiä että kielteisiä 21 prosenttia. Yli puolet eli tarkalleen 54 prosenttia vastaajista arvioi kokemuksensa Stakesista etupäässä myönteisiksi. Samoin organisaation julkisuuskuva oli vastaajista 56:n prosentin mielestä enimmäkseen myönteinen. Vastaukset Stakesin tulevaisuuden toimintaa koskevien odo-

tusten suhteen jakautuivat myös melko selkeästi, sillä selvä enemmistö vastaajista eli 54 prosenttia odotti organisaatiolta muutosta. (Luoma-aho 2008a.)

Vuoden 2011 mainemittaritutkimuksessa Kansanterveyslaitos ja Stakes olivat yhdistyneet uudeksi organisaatiokokonaisuudeksi, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitokseksi. Tuoreen yhdistymisen vaikutukset näkyivätkin tutkimuksen tuloksissa, sillä THL oli sidosryhmien mielestä sirpaloitunut, byrokraattinen, ei-kuunteleva, passiivinen ja etäinen organisaatio. Organisaation sidosryhmistä arvioinnissa olivat mukana päättäjät, yliopistot ja ammattikorkeakoulut, kuntasektorit, kuntayhtymät ja sairaanhoitopiirit, järjestöt, vertaisorganisaatiot ja tutkimuslaitokset sekä omat työntekijät. (Luoma-aho 2011a.)

Sidosryhmien mielestä organisaation vahvuuksia olivat asiantuntemus, merkittävä tutkimus, tunnettuus ja hyödyllisyys (Luoma-aho 2011a). Näistä vahvuuksista asiantuntemus nousi esiin myös kolme vuotta aiemmin tehdyssä mittauksessa niin KTL:n kuin Stakesinkin kohdalla, merkittävä tutkimus ja hyödyllisyys pelkästään KTL:n kohdalla ja tunnettuus vastaavasti ainoastaan Stakesin kohdalla. Byrokraattisuus ja etäisyys olivat sidosryhmien mielestä KTL:n heikkouksia jo edellisellä mittauskerralla, kun taas sirpaloituneisuutta pidettiin erityisesti Stakesin ongelmana vuonna 2008.

Yksityiskohtaisesti tarkasteltuna sidosryhmistä päättäjät antoivat hieman muita myönteisempiä arvioita, kun taas kuntasektori noudatti vastauksissaan kaikkein kriittisintä linjaa. Kokonaisuudessaan sidosryhmät olivat kuitenkin verrattain yksimielisiä arvioissaan, mitä voitaneen pitää hienona saavutuksena uudelle organisaatiolle. Kouluarvosanaksi THL sai kaikkien vastaajien keskiarvoksi 7 ½. Maineen ulottuvuuksia koskevissa mittauk-

sisä parhaimmat arviot THL sai ulottuvuuksilla luotettu, arvostettu ja palveleva, kun taas heikoimmiksi arvioitiin ulottuvuudet viranomaisen ja tehokas. (Luoma-aho 2011a.)

Verrattuna edelliseen mittaukseen merkittävää maineen ulottuvuuksien arvioinneissa lienee se, että kaikki ulottuvuudet arvioitiin arvojen 3 ja 4 välille. Entisen KTL:n kannalta katsottuna laskua oli kaikkien ulottuvuuksien kohdalla, kun taas entisen Stakesin suhteen samaan arvoon kuin aiemmin pääsi ulottuvuuksista vain arvostettu muiden kokiessa pientä laskua. Näyttäisi siis siltä, että ainakin maineen ulottuvuuksien kohdalla Stakesin vanha maine on ollut KTL:n mainetta voimakkaampi ja vaikuttanut enemmän uuden organisaation sidosryhmiltään saamiin arvioihin.

Myös vuoden 2011 tutkimuksessa vastaajilta tiedusteltiin heidän kokemuksensa sävyjä organisaatioon liittyen. THL:n kohdalla 40 prosenttia vastaajista arvioi kokemuksensa organisaatiosta ristiriitaisiksi eli sekä myönteisiksi että kielteisiksi. Tulos poikkesi merkittävästi edellisestä mittauksesta, jolloin kokemukset KTL:stä ja Stakesista olivat enimmäkseen myönteisiä. Mielenkiintoista vuoden 2011 tutkimuksessa oli myös se, että 56 prosenttia vastaajista odotti edelleen muutosta organisaatiolta, joka oli vasta läpikäynyt kahden organisaation yhdistymisprosessin. THL:n julkisuuskuvaa sidosryhmät pitivät enimmäkseen myönteisenä, vaikkakin kolmen vuoden takaisin KTL:n ja Stakesin tuloksiin verrattuna huomattavasti enemmän kannatusta saivat myös vaihtoehdot sekä myönteinen että kielteinen ja neutraali. (Luoma-aho 2011a.)

3.5.2 Esiaineisto: TEO, STTV ja Valvira

Nykyisen Valviran muodostavat Terveysturvakeskus ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus olivat mukana vuoden 2008 mainemittaritutkimuksessa vielä omina yksittäisinä organisaatioina. TEO:n sidosryhmistä tutkimuksessa arvioitaan olivat mukana antamassa TEO:n päättäjät, koulutusorganisaatiot, ministeriöt, tuomioistuimet, vertaisorganisaatiot, terveydenhuolto sekä omat työntekijät. Kouluarvosanoilla mitattuna TEO sai toiminnalleen kaikkien vastaajien keskiarvona arvosanan 8. (Luoma-aho 2008a.)

TEO:n kohdalla mainemittarin väittämösuudessa oli paljon hajontaa niin eri sidosryhmien kuin annettujen väittämäkohtaisten arvioidenkin suhteen. Tutkimuksen mukaan organisaation vahvuusalueita olivat hyödyllisyys, luotettavuus ja eettisyys, kun taas heikkouksina pidettiin jälkikäteen reagoivuutta, hitautta, byrokraattisuutta, etäisyyttä, vanhanaikaisuutta, sulkeutuneisuutta sekä sanelevuutta. Kauttaaltaan muita hieman myönteisempiä arvioita antoivat päättäjät ja vastaavasti kaikkein kriittisimmin organisaatioon suhtautuivat omat työntekijät. Maineen ulottuvuuksien suhteen TEO sai varsin keskinkertaisia arvioita ulottuvuuksien viranomaisen, arvostettu, palveleva ja tehokas noustessa arvon 3 yläpuolelle. Ulottuvuus luotettu ylsi jopa hieman yli arvon 4. (Luoma-aho 2008a.)

TEO:sta syntyneet ensivaikutelmat olivat 69:lle prosentille vastaajista sävyltään neutraaleja, kun taas 59 prosenttia vastaajista piti kokemuksiaan organisaatiosta etupäässä myönteisinä. Samoin 49 prosenttia vastaajista ilmoitti näkevänsä TEO:n julkisuuskuvan enimmäkseen myönteisenä. Sidoryhmien organisaation tulevaisuuden toiminnalle asettamia odotuksia käsittelevissä vastauksissa sen sijaan oli enemmän hajontaa 40:n prosentin odottaessa muutosta, 30:n prosentin toivovan toiminnan jatkuvan

nykyisellään ja 23:n prosentin todetessa, ettei heillä ole mitään erityisiä toiveita organisaation toiminnan suhteen tulevaisuudessa. (Luoma-aho 2008a.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus jäi puolestaan vuoden 2008 mainemittaritutkimuksessa alle keskitason. Organisaatiota arvioivat sen sidosryhmistä STTV:n päättäjät, yritykset, järjestöt, lääninhallitukset ja kunnat, vertaisorganisaatiot sekä omat työntekijät. Kouluarvosanoilla mitattuna STTV sai kaikkien vastaajien keskiarvoksi arvosanan 7+. Mainemittarin väittämäosuudesta STTV selviytyi niin ikään tyydyttävien arvioiden kaikkien sidosryhmien keskuudessa. Organisaation vahvuusalueiksi nousivat eettisyys, asiantuntemus ja luotettavuus, kun taas sen heikkouksina pidettiin vanhanaikaisuutta, sanelevuutta, byrokraattisuutta, sulkeutuneisuutta sekä sirpaloituneisuutta. Kaikkein kriittisimpiä STTV:ta koskevissa arvioissaan olivat järjestöt. (Luoma-aho 2008a.)

STTV:ta koskevissa maineen ulottuvuuksien mittauksissa ulottuvuudet arvostettu, luotettu ja palveleva nousivat selkeästi arvon 3 yläpuolelle, kun taas ulottuvuudet viranomainen ja tehokas jäivät niukasti sen alle. Samalla tavalla kuin TEO:n kohdalla sidosryhmien vaikutelmat STTV:sta olivat sävyiltään 56 prosenttisesti neutraaleja. Kokemusten suhteen vastauksissa oli sen sijaan enemmän hajontaa, sillä 41:n prosentin arvioidessa kokemuksensa organisaatiosta etupäässä myönteisiksi olivat ne 38:n prosentin mielestä kuitenkin sekä myönteisiä että kielteisiä. Samoin myös STTV:sta muodostunutta julkisuuskuvaa arvioitiin vastaajien kesken kovin eri tavoin 38:n prosentin pitäessä sitä melko neutraalina, 19 prosentin sekä myönteisenä että kielteisenä ja 15:sta prosentin enimmäkseen myönteisenä. Lisäksi viidesosa vastaajista ilmoitti, ettei heille ole syntynyt organisaatiosta selvää kuvaa julkisuudessa. STTV:n tulevaisuuden toimintaan liittyvissä odotuksissaan vastaajat olivat sen sijaan huomattavasti yksimielisiä.

sempiä 54:n prosentin odottaessa organisaatiolta muutosta tulevaisuudessa. (Luoma-aho 2008a.)

Vuoden 2011 mainemittaritutkimuksessa Terveydenhuollon oikeusturvakeskus ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus olivat yhdistyneet uudeksi organisaatioksi, Valviraksi. Tuore yhdistyminen näkyikin sidosryhmien arvioissa, jotka etenkin tutkimuksen väittämösuudessa vaihtelivat suuresti. Organisaatiota arvioivat tällä kertaa päättäjät, yritykset ja niitä edustavat järjestöt, vertais- ja koulutusorganisaatiot, AVI:n ja kuntien valvontaviranomaiset, valvottavat sos. ja terv. toimintayksiköt sekä omat työntekijät. Valviran heikkouksina pidettiin jälkikäteen reagoivuutta, byrokraattisuutta ja hitautta. Organisaation vahvuuksiksi sen sijaan nousivat vastuuntuntoisuus, eettisyys, asiantuntemus ja luotettavuus. (Luoma-aho 2011a.)

Näistä organisaation ominaisuuksista luotettavuutta ja eettisyyttä arvostettiin niin TEO:n kuin STTV:nkin kohdalla jo edellisellä mittauskerralla, jolloin jälkimmäisen vahvuuksiksi laskettiin myös asiantuntemus. Valviran erityisinä heikkouksina pidetyt ominaisuudet olivat kaikki myös TEO:n heikkouksia edellisellä mittauskerralla, kun taas STTV:ta moitittiin byrokraattisuudesta jo kolme vuotta aiemmin. Valviralla riittänee siis pohdittavaa, kuinka näitä toistuvia heikkouksia voitaisiin organisaatioiden yhdistymisen myötä kehittää parempaan suuntaan.

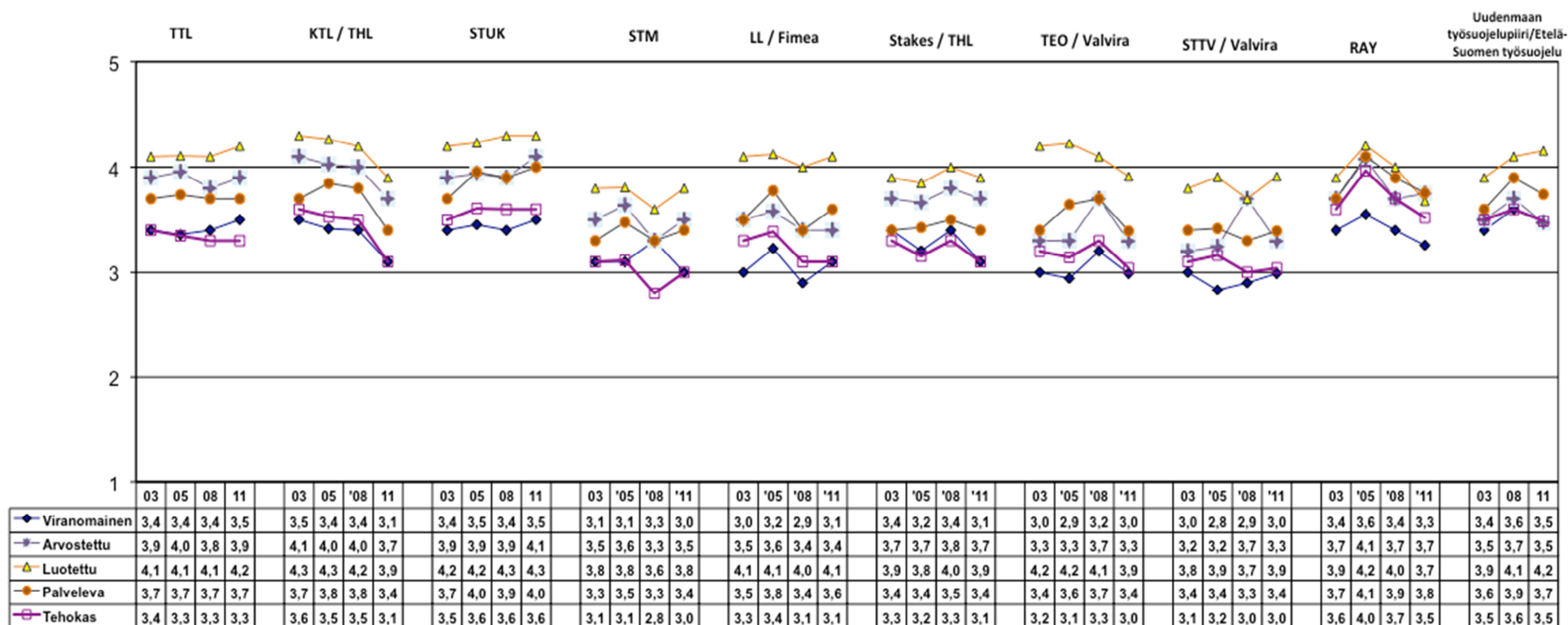
Kouluarvosanaksi Valvira sai kaikkien vastaajien keskiarvoksi 7 ½. Maineen ulottuvuuksien mittauksissa Valvira sai sidosryhmiltään keskinkertaisia arvioita, sillä ulottuvuudet viranomaisen, arvostettu, luotettu, palvelleva ja tehokas sijoittuivat kaikki arvojen 3 ja 4 välille. Parhaimmat arviot organisaatio sai ulottuvuudella luotettu, kun taas heikoimmiksi arvioitiin ulottuvuudet viranomaisen ja tehokas. (Luoma-aho 2011a.)

Vuoden 2008 mainemittaritutkimukseen verrattuna TEO:n kohdalla laskua oli kaikissa ulottuvuuksissa, kun taas STTV:n kohdalla tapahtui pientä nousua ulottuvuuksien viranomaisen, luotettu, palveleva ja tehokas suhteen. Ulottuvuus arvostettu sen sijaan sai hieman edellistä mittauskertaan heikommat arviot. Näyttäisi siis siltä, että organisaatioiden yhdistyminen on vaikuttanut myönteisesti entisen STTV:n maineeseen, kun vastaavasti entisen TEO:n kohdalla tulos on päinvastainen.

Tiedusteltaessa kokemusten sävyistä 45 prosenttia vastaajista luokitteli kokemuksensa Valvirasta myönteisiksi, mitä voitaneen pitää hienona saavutuksena uudelle organisaatiolle. Tulos noudatti samaa linjaa kolme vuotta aiemmin tehtyihin mittauksiin verrattuna. Samoin kuin THL:n kohdalla myös Valviran suhteen yli puolet vastaajista odotti edelleen organisaatiolta muutosta tulevaisuudessa hiljattain tapahtuneesta organisaatioiden yhdistymisestä huolimatta. Valvirasta muodostutta kuvaa julkisuudessa enemmistö eli 40 prosenttia vastaajista piti myönteisenä, tosin 23:n prosentin kannatuksen saivat myös vaihtoehdot neutraali ja sekä myönteinen että kielteinen. (Luoma-aho 2011a.) Edelliseen mittauskertaan verrattuna TEO:n suhteen tulokset olivat hyvin samankaltaiset, kun taas STTV:n enimmäkseen neutraali julkisuuskuva on Valviran myötä muuttunut enimmäkseen myönteiseksi, mikä lienee Valviralle hyvä kehitysaskel ja viestinee oikeanlaisesta näkyvyydestä julkisuudessa.

Kuviossa 2 on näkyvissä maineen ulottuvuuksien kehittyminen THL:n ja Valviran osalta kaikkien mainemittaritutkimusten toteutusvuosien ajalta. Kuvioista voidaan havaita, että kaikkien muiden tarkasteltujen organisaatioiden paitsi STTV:n osalta pientä laskua oli kaikissa maineen ulottuvuuksissa verrattaessa keskenään vuosia 2008 ja 2011.

STM:n hallinnonalan maineen ulottuvuuksien kehittyminen vuosina 2003, 2005, 2008 & 2011



KUVIO 2 STM:n hallinnonalan organisaatioiden maineen ulottuvuuksien kehittyminen mittauskertojen (2003, 2005, 2008, 2011) myötä eri organisaatioissa (Luoma-aho 2011b, 11)

4 TULOKSET

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksen varsinaiseen aineistoon eli mainemittaritutkimusten mielikuvia ja odotuksia kartoittaneisiin avokysymyksiin. Tutkimuksen tulokset pyritään nostamaan esiin analysoimalla aineistoa valitun tutkimusmenetelmän periaatteita noudattaen ja toistaen samat vaiheet systemaattisesti kaikkien kohdeorganisaatioiden tapauksissa.

Aluksi mielikuviin liittyvä aineisto redusoidaan eli tiivistetään entisten KTL:n ja Stakesin sekä nykyisen THL:n kohdalla, jonka jälkeen redusointi toistetaan myös entisten TEO:n ja STTV:n sekä nykyisen Valviran kohdalla. Redusoinnin jälkeen mielikuviin liittyvä aineisto klusteroidaan kaikkien tarkastelun kohteena olevien organisaatioiden osalta. Klusteroinnin avulla aineistosta pyritään hahmottelemaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia vanhojen ja uusien organisaatioiden välillä.

Redusointi ja klusterointi toteutetaan vastaavalla tavalla myös odotuksiin liittyvän aineiston kohdalla kaikkien tarkastelun kohteena olevien organisaatioiden tapauksissa. Lopuksi mielikuviin ja odotuksiin liittyvä aineisto abstrahoidaan ja tehdyn tutkimuksen tulokset raportoidaan valitut tutkimuskysymykset mielessä pitäen.

4.1 Mielikuviin liittyvä aineisto: redusointi

Tämän tutkimuksen varsinaisena aineistona toimivat vuosien 2008 ja 2011 mainemittaritutkimusten avokysymykset. Ensimmäisessä avokysymyksessä sidosryhmiä pyydettiin kertomaan muutamalla sanalla tai adjektiivilla.

villa, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen kohdeorganisaatiosta (Luoma-aho 2008a).

Tutkimuksen metodiksi valitun teoriaohjaavan sisällönanalyysin pohjalta avokysymysten analysointi aloitettiin vastausten tuottaman aineiston redusoinnilla, mikä toteutettiin systemaattisesti kaikkien kohdeorganisaatioiden kohdalla. Vuoden 2008 mainemittaritutkimuksen aineistosta analysoitiin siis Kansanterveyslaitosta ja Stakesia sekä Terveydenhuollon oikeusturvakeskusta ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskusta käsittelevät vastaukset. Vastaavasti vuoden 2011 mainemittaritutkimuksen aineistosta analyysin kohteina olivat uusiin yhdistyneisiin organisaatioihin eli Terveyden ja hyvinvoinnin laitokseen sekä Valviraan liittyvät vastaukset.

Kussakin tapauksessa avokysymysten aineistoa redusointiin eli tiivistettiin karsimalla vastauksista pois tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto, mikä tässä tapauksessa tarkoitti kunkin organisaation kohdalla vastauksissa toistuvien täsmälleen samojen ilmausten ja mielipiteiden karsimista. Toisin sanoen redusointivaiheessa pyrittiin löytämään ja nostamaan esille aineistosta ne seikat, jotka edustivat muiden vertaisten vastauksissa mainitsemattomia näkökulmia tiedustelun kohteena olevaan asiaan.

4.1.1 Redusointi KTL, Stakes ja THL

Kansanterveyslaitoksen kohdalla vuonna 2008 sidosryhmille ensimmäisenä organisaatiosta mieleen tulleet seikat olivat sävyiltään niin myönteisiä, neutraaleja kuin kielteisiäkin. Ensimmäisen avokysymyksen vastauksissa organisaatiota keuhuttiin muun muassa asiantuntevaksi, luotettavaksi, vaikuttavaksi, tehokkaaksi ja aktiiviseksi kuin myös korkeatasoiseksi, innovatiiviseksi, laaja-alaiseksi ja ajan tasalla olevaksi (Luoma-aho 2008).

muksessa. Varsin myönteisinä Stakesille ominaisina piirteinä pidettiin muun muassa asiantuntijuutta, aktiivisuutta, kantaaottavuutta, luotettavuutta, tunnettuutta sekä laadukkuutta kuin myös edelläkävijyyttä, avarakatseisuutta ja dynaamisuutta (Luoma-aho 2008a).

Toisaalta organisaation ajateltiin kuitenkin olevan muun muassa kankea, hajanainen, hidas, etäinen, kaukana arjesta sekä byrokraattinen. Melko neutraaleja mielikuvia organisaatiosta puolestaan edustivat ilmaisut tutkimuksesta ja tietokannoista, sosiaali- ja terveystalouden kehittämisestä, virallisuudesta, tiedontuottamisesta sekä tilastollisuudesta. (Luoma-aho 2008a.) Kaikki aineistosta redusoidut ensimmäisenä sidosryhmien mieliin tulleet mielikuvat Stakesista on kerätty kuvioon 4.



KUVIO 4 Vastauksia mainemittarin ensimmäiseen avokysymykseen, "Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen Sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämissivustuksesta"

Vuoden 2011 mainemittaritutkimuksessa KTL:n ja Stakesin muodostama Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos sai aikaan sidosryhmissään niin myönteisiä, kielteisiä kuin neutraalejakin mielikuvia. Yhdistymisen myötä uudistunutta organisaatiota pidettiin muun muassa luotettavana, palvelevana, aktiivisena, laadukkaana ja asiantuntemusta omaavana kuin myös edelläkävijänä, ajassa mukana olevana sekä kenttää kuuntelevana (Luoma-aho 2011a).

Toisaalta THL:n vastaajissa herättämät kielteiset mielikuvat käsittelivät paljon samoja teemoja kuin KTL:n ja Stakesin tapauksissa kolme vuotta aiemmin. Organisaatioon liitettiin yhä muun muassa sellaisia termejä kuten jäykkä, etäinen, kaukana käytännöistä, konservatiivinen, hidas, sekava, hajanainen sekä byrokraattinen (Luoma-aho 2011a). Näiden tulosten valossa näyttäisi siis siltä, ettei kahden organisaation yhdistäminen ainakaan vielä ole onnistunut tehostamaan uuden organisaation toimintaa sidosryhmien toivomalla tavalla.

Myönteisten ja kielteisten mielikuvien lisäksi monille vastaajille ensimmäisenä mieleen tulleet ajatukset THL:sta olivat sävyiltään varsin neutraaleja. Vaakakuppi ei juuri kallistunut suuntaan taikka toiseen sellaisten ilmausten kohdalla kuten terveys, hyvinvointitutkimus, tutkimuslaitos, virasto, tilastotieto, informaatio, valtio sekä oma työpaikka (Luoma-aho 2011a). Kaikki aineistosta redusoidut ensimmäisenä sidosryhmien mieliin tulleet mielikuvat THL:sta on kerätty kuvioon 5.



KUVIO 5 Vastauksia mainemittarin ensimmäiseen avokysymykseen, "Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksesta"

4.1.2 Redusointi TEO, STTV ja Valvira

Sidosryhmien ensivaikutelmat Terveystieteiden tutkimuskeskuksesta hajaantuivat suuresti eri vastaajien kesken vuonna 2008. Myönteisestä näkökulmasta organisaatiota kuvailtiin muun muassa termein vahva, kehittyvä, luotettava, palveluhenkinen, neuvotteleva, asiantuntija sekä tärkeä. Toisaalta myös sellaiset kielteiset seikat kuten etäinen, niuhottaja, byrokraattinen, pelottava ja osittain irti arkimaailmasta tulivat mainituiksi TEO:n kohdalla. Varsin neutraaleja kantoja sen sijaan edustivat muun muassa ilmaiset viranomaistaho, terveydenhoito, keskusvirasto, oikeus- turva, työpaikka sekä valitukset ja vastineet. (Luoma-aho 2008a.) Kaikki

aineistosta redusoidut ensimmäisenä sidosryhmien mieliin tulleet mielikuvat TEO:sta on kerätty kuvioon 6.



KUVIO 6 Vastauksia mainemittarin ensimmäiseen avokysymykseen, ”Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen Terveydenhuollon oikeusturvakeskuksesta”

Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskus niin ikään herätti sidosryhmissä varsin monenlaisia mielikuvia vuoden 2008 tutkimuksessa. Organisaatiota kiiteltiin muun muassa sen luotettavuudesta, yhteistyökykyisyydestä, asiantuntijuudesta, avuliaisuudesta, avoimuudesta sekä innokkaasta terveyden edistämisestä. STTV sai kuitenkin osakseen myös verrattain paljon kielteistä suhtautumista vastaajilta, jotka arvioivat organisaatiota muun muassa termein tuuliajolla, nipottaja, vanhakantainen, uusiutumiskyvytön, byrokraattinen sekä epäselvä kuin myös termein tehoton, tuntematon ja jähmeä. (Luoma-aho 2008a.)

heihin liittämiä myönteisiä mielikuvia. Organisaatiomuutoksen jälkeen voidaan pitää erityisen tärkeänä, että esimerkiksi sidosryhmien yleinen luottamus organisaatioon säilyy ja että organisaation ajatellaan edelleen palvelevan vahvasti sidosryhmiensä tarpeita.

Toisaalta on kuitenkin huomattava, että molemmat organisaatiot saivat moitteita sidosryhmiltään samoista asioista kuin ennen yhdistymistään, vaikka organisaatioiden yhdistymisen taustalla lienee vaikuttanut ajatus toimintojen tehostamisesta ja tehtäväkentän selkiyttämisestä. Jotta uusien yhdistyneiden organisaatioiden maine pystyttäisiin vakiinnuttamaan hyvälle tasolle tai jopa kehittämään sitä yhä myönteisempään suuntaan, lienee organisaatioiden jatkossa kuunneltava sidosryhmiensä tarpeita entistä tarkkaavaisemmin ja siten myös ohjattava toimintaansa yhä enemmän sidosryhmien toivomaan suuntaan.

4.2 Mielikuviin liittyvä aineisto: klusterointi

Teoriaohjaavaan ja aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin sisältyvän toisen vaiheen mukaisesti ensimmäisen avokysymyksen aineisto järjestettiin seuraavaksi klusteroinnin eli ryhmittelyn avulla etsimällä samankaltaisuuksia sidosryhmien kohdeorganisaatioita koskevista vastauksista. Tässä tapauksessa samankaltaisuuksilla tarkoitetaan joko merkitykseltään ja kieliasultaan täsmälleen samanlaisia mielikuvia tai käsityksiä tai merkitykseltään toisiaan vastaavia mielikuvia tai käsityksiä kohdeorganisaatioista.

Aineiston klusterointivaiheessa aineistoa ryhmiteltiin vastaavasti myös etsimällä vertailun kohteena olevista vastauksista eroavaisuuksia. Tarkastelemalla aineistosta löyviä eroavaisuuksia pyrittiin selvittämään, miten vanhat maineet heijastuvat uuteen organisaatioon sekä hahmottamaan,

mitkä ovat uusia mainetta rakentavia tekijöitä tai vastaavasti, mitkä vanhoihin maineisiin liittyvät seikat ovat mahdollisesti hävinneet uudessa yhdistyneessä organisaatiossa.

Lisäksi mielikuviin liittyvää aineistoa analysoitiin numeerisesti sisällön erittelyn keinoin laskemalla ensimmäisen avokysymyksen aineistosta eri esiintymien lukumääriä. Sisältöä erittelemällä tarkoituksena oli hahmottaa, mitkä mielikuvat toistuvat aineistossa kaikkein vahvimmin kunkin organisaation kohdalla.

4.2.1 Klusterointi KTL, Stakes ja THL

Ensimmäisen avokysymyksen kohdalla aineistoa klusteroitiin tarkastelemalla ensin toista tapausorganisaatioista eli vertailemalla keskenään entisten Kansanterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen sekä nykyisen Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen aineistoja. Ryhmittelyn avulla voitiin huomata, että vertailun kohteena oleviin organisaatioihin liitettiin sidosryhmien toimesta verrattain paljon samankaltaisia ensimielikuvia tai käsityksiä. Mainittavan arvoisena voidaan pitää myös sitä seikkaa, että havaittujen samankaltaisuuksien joukosta löytyi sävyltään niin myönteisiä, kielteisiä kuin neutraalejakin ilmauksia.

Myönteisinä seikkoina mainittakoon, että vertailun kohteena olevia KTL:ta, Stakesia ja THL:ta pidettiin muun muassa asiantuntijoina, luotettavina, aktiivisina, tärkeinä sekä uskottavina ja laadukkaina. Kielteisiä organisaatioihin liitettäviä seikkoja puolestaan olivat muun muassa byrokrattisuus, konservatiivisuus, epäselvyys ja sekavuus sekä etäisyys. Samankaltaisia neutraaleja mielikuvia tai käsityksiä sen sijaan oli aineistoissa vähän, mutta sellaisina voitaneen pitää ilmauksia iso ja valtakunnallinen.

Sisältöä erittelemällä voitiin havaita, että KTL:n kohdalla lukumääräisesti eniten toistuivat mielikuvat tutkimus (50), terveys (50), luotettava (28) ja asiantuntija (17). Stakesin kohdalla eniten mainituiksi tulivat puolestaan mielikuvat tutkimus (45), terveys (28), tieto (18) ja asiantunteva (12). Sen sijaan THL:n kohdalla vahvimmin esiin nousivat mielikuvat terveys (33), asiantuntija (28), tutkimus (19) ja luotettava (9). Kaikki yhteneväiset mielikuvat tai käsitykset keskenään vertailtavista organisaatioista sekä eri esiintymien lukumäärät on kerätty taulukkoon 3.

TAULUKKO 3 Avokysymyksen ”Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen kohdeorganisaatiosta” aineistosta pöimitut samankaltaisuudet vertailun kohteena olevien KTL:n, Stakesin ja THL:n välillä

| Yhteneväiset mielikuvat tai käsitykset kohdeorganisaatioista sekä esiintymien lukumäärä | | |
|---|---|---|
| KTL (2008) | Stakes (2008) | THL (2011) |
| ➤ asiantuntija (17), asiantunteva (6) | ➤ asiantuntija (7), asiantunteva (12) | ➤ asiantuntija (28) |
| ➤ iso (2) | ➤ iso (5), mammutti (2) | ➤ iso (7), mammutti (3) |
| ➤ luotettava (28) | ➤ luotettava (6) | ➤ luotettava (9) |
| ➤ aktiivinen (2) | ➤ aktiivinen (4) | ➤ aktiivinen |
| ➤ konservatiivinen (2), vanhoillinen (1) | ➤ vanhoillinen (1) | ➤ konservatiivinen (1), vanhakantainen (2) |
| ➤ korkeatasoinen (11) | ➤ laadukas (2) | ➤ laadukas (2), hyvätasoinen (1), korkeatasoinen (1) |
| ➤ byrokratia (4), byrokraattinen (3) | ➤ byrokraattinen (4) | ➤ byrokraattinen (4) |
| ➤ epäyhtenäinen (1) | ➤ hajanainen (1) | ➤ hajanainen (1) |
| ➤ epäselvä (2) | ➤ sekava (1), hämärä kokonaiskuva (1) | ➤ epäselvä rooli ja työnjako (1), epäselvät päämäärät (1), sekava (1) |
| ➤ hidas (2) | ➤ hidas (2) | ➤ hidas (1) |
| ➤ tarpeellinen (2), tärkeä (3) | ➤ tarpeellinen (1), tärkeä (7) | ➤ tärkeä (5) |
| ➤ tehokas (2) | ➤ tuottelias (1) | ➤ touhukas (1) |
| ➤ ajan tasalla (2) | ➤ ajan hermolla (1) | ➤ ajassa mukana oleva (1) |
| ➤ vaikuttava (1) | ➤ vaikuttaja (2) | ➤ vaikuttaja (4) |
| ➤ uskottavaa tieteellistä tutkimusta (1) | ➤ uskottava (2) | ➤ uskottava (1) |
| ➤ etäinen (2) | ➤ etäinen (4), kaukainen (1), kaukana arjesta (3) | ➤ etäinen (2), kaukainen (2) |
| ➤ uudistuva (1) | ➤ uudistushakuinen (2), uudistuva (1), eteenpäin menevä (1) | ➤ uudistunut (2), kehittyvä (1), uudehko (1) |
| ➤ pätevä (1) | ➤ viisas (1), osaava (1) | ➤ osaaminen (4), Suomen paras (1) |
| ➤ tiedottava (1) | ➤ tiedonkerääjä (2), tiedontuottaja (3) | ➤ tiedonjakaja (2), tiedolla ohjaaminen (1) |
| ➤ näkyvä (1) | ➤ usein julkisuudessa (3), näkyvä (2) | ➤ paljon julkisuudessa (1) |
| ➤ kansallinen (1), koko kansan laitos (1) | ➤ valtakunnallinen (4) | ➤ valtakunnallinen (1) |
| ➤ innovatiivinen (1) | ➤ edelläkävijä (1) | ➤ edelläkävijä (1), uusien innovaatioiden moottori (1) |
| ➤ laaja-alainen (4) | ➤ laaja-alainen (4), monialainen (2) | ➤ monialainen (1), laaja (2) |
| ➤ tutkimus (50) | ➤ tutkimus (45) | ➤ tutkimus (19) |
| ➤ tieto (10) | ➤ tieto (18) | ➤ tieto (4) |
| ➤ terveys (50) | ➤ terveys (28) | ➤ terveys (33) |

Aineistojen klusterointi toteutettiin myös etsimällä sidosryhmien vastauksista mielikuviin liittyviä eroavaisuuksia tai poikkeamia kohdeorganisaatioiden kohdalla. Aineiston pohjalta voitiin havaita, että organisaatioihin liitettiin verrattain paljon sellaisia mielikuvia, jotka toistuivat uudessa organisaatiossa, mutta vain toisessa edeltävistä organisaatioista. Esimerkkejä tällaisista mielikuvista olivat muun muassa mainettaan parempi, palvelleva ja jäykkä, jotka toistuivat Stakesin ja THL:n aineistoissa, mutta eivät KTL:n kohdalla.

Vastaavasti mielikuvat kansanterveydestä, hyvinvoinnista ja riippumattomuudesta olivat esimerkiksi sellaisia, jotka toistuivat KTL:n ja THL:n aineistoissa, mutta eivät Stakesin kohdalla. Lukumäärällisesti tarkasteltuna entiseen Stakesiin liitetyt mielikuvat toistuivat myös uuden organisaation eli THL:n kohdalla hieman useammin kuin entiseen KTL:n liitetyt mielikuvat. Tämän perusteella voitaisiin siis päätellä, että entisen Stakesin maine heijastuu selkeämmin uuteen organisaatioon.

Toisaalta mielikuvat kansainvälisyydestä, mielenkiintoisuudesta ja arvostetusta olivat puolestaan sellaisia, jotka nousivat esiin KTL:n ja Stakesin aineistoissa, mutta eivät enää THL:n kohdalla. Toisin sanoen näyttäisi siis siltä, että nämä mielikuvat ovat hävinneet kokonaan organisaatioiden yhdistymisen myötä. Sisältöä erittelemällä voitiin puolestaan huomata, että kaikki toisistaan osittain poikkeavat mielikuvat toistuivat aineistossa tasaisesti yhdestä neljään kertaan, joten selkeitä poikkeamia ei täten ollut havaittavissa. Kaikki aineistoista poimitut mielikuviin liittyvät poikkeavuudet sekä eri esiintymien lukumäärät KTL:n, Stakesin ja THL:n kohdalla on kerätty taulukkoon 4.

TAULUKKO 4 Vanhan maineen heijastuminen uuteen yhdistyneeseen organisaatioon, kun vertailun kohteena ovat KTL, Stakes ja THL.

| Toisistaan osittain poikkeavat mielikuvat tai käsitykset kohdeorganisaatioista sekä esiintymien lukumäärä | | |
|---|--|----------------------------|
| KTL (2008) | Stakes (2008) | THL (2011) |
| ➤ kansainvälinen (3) | ➤ kansainvälinen (2) | ➤ – |
| ➤ mielenkiintoinen (1) | ➤ mielenkiintoinen (1), kiinnostava (1) | ➤ – |
| ➤ arvostettu (3) | ➤ arvostettu (1) | ➤ – |
| ➤ – | ➤ hyvinvointitutkimus (3) | ➤ hyvinvointitutkimus (2) |
| ➤ – | ➤ mainettaan parempi (1) | ➤ mainettaan parempi (1) |
| ➤ – | ➤ osaavaa palvelua (1) | ➤ palveleva (1) |
| ➤ – | ➤ jäykkä (4), kankea (3) | ➤ jäykkä (1), jähmeä (1) |
| ➤ – | ➤ dynaaminen (2) | ➤ dynaaminen (1) |
| ➤ hyvinvointi (3) | ➤ – | ➤ hyvinvointi (4) |
| ➤ – | ➤ sisäänpäin lämpenevä (1) | ➤ sisäänpäin lämpenevä (1) |
| ➤ riippumaton (1) | ➤ – | ➤ riippumaton (1) |
| ➤ yhteistyökumppani (4) | ➤ – | ➤ yhteistyökumppani (1) |
| ➤ itseriittäinen (1) | ➤ – | ➤ itsetyytyväinen (1) |

Klusteroinnin myötä voitiin myös havaita, että uuteen yhdistyneeseen organisaatioon liitettiin THL:n kohdalla verrattain paljon sellaisia mielikuvia, jotka eivät toistuneet edeltävien organisaatioiden kohdalla. Uudensalaisia mielikuvia olivat muun muassa ahdistus, kahden vanhan liitto, uudet taudit, rasvataistelu, fuusio, narkolepsia ja tekee hyvää työtä.

4.2.2 Klusterointi TEO, STTV ja Valvira

Ensimmäiseen liittyvä aineisto klusterointiin vastaavalla tavalla myös toisen tapausorganisaation kohdalla, jolloin vertailun kohteena olivat entisten Terveydenhuollon oikeusturvakeskuksen ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen sekä nykyisen Valviran aineistot. Ryhmittelyn myötä esiin nostetut samankaltaisuudet olivat sävyiltään niin myönteisiä, kielteisiä kuin neutraalejakin. Erona edellä tarkasteltuun

tapausorganisaatioon nähden voitiin kuitenkin huomata, että TEO:n, STTV:n ja Valviran aineistoista havaituissa samankaltaisissa mielikuvissa tai käsityksissä oli hyvin vähän myönteisiä sävyjä. Myönteisinä seikkoina organisaatioiden keskuudessa esiin nousivat vain luotettavuus, asiantuntijuus, palveluhenkisyys sekä uudistuskykyisyys.

Sen sijaan kielteisestä näkökulmasta tarkasteltuna vertailun kohteena olevia organisaatioita pidettiin byrokraattisina, etäisinä ja vaikeasti lähestyttävänä, tiukkoina nipottajina, epäselvinä sekä puutteelliset resurssit omaavina. Aineistoista havaitut neutraaleiksi luokiteltavat samankaltaisuudet puolestaan liittyivät organisaatioiden ominaisuuksiin, tehtäviin tai toimenkuvaan. Samankaltaisia neutraaleja mielikuvia tai käsityksiä edustivat sellaiset ilmaukset kuten ohjaus, valvonta eri yhteyksissään, viranomainen, työpaikka sekä sosiaali- ja terveysasiat, terveydenhoito tai terveysvaikutukset.

Sisältöä erittelemällä voitiin havaita, että TEO:n kohdalla lukumääräisesti eniten toistui mielikuvat valvonta (16), valvova (10), viranomainen (10) ja luotettava (7). STTV:n kohdalla eniten mainituiksi tulivat puolestaan mielikuvat alkoholivalvonta (16), kemikaalivalvonta (14), viranomainen (13) ja tupakoinnin valvonta (12). Sen sijaan Valviran kohdalla vahvimmin esiin nousivat mielikuvat valvonta (27), terveydenhuolto (20) ja asiantuntija (13). Kaikki yhteneväiset mielikuvat tai käsitykset keskenään vertailtavista organisaatioista sekä eri esiintymien lukumäärät on kerätty taulukoon 5.

TAULUKKO 5 Avokysymyksen ”Kertokaa muutamalla sanalla tai adjektiivilla, mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen kohdeorganisaatiosta” aineistosta poimitut samankaltaisuudet vertailun kohteena olevien TEO:n, STTV:n ja Valviran välillä

| Yhteneväiset mielikuvat tai käsitykset kohdeorganisaatioista sekä esiintymien lukumäärä | | |
|---|---|---|
| TEO (2008) | STTV (2008) | Valvira (2011) |
| ➤ luotettava (7) | ➤ luotettava (3) | ➤ luotettava (4) |
| ➤ byrokraattinen (1) | ➤ byrokraattinen (3) | ➤ byrokraattinen (6) |
| ➤ etäinen (5), osittain irti arkimaailmasta (1) | ➤ kaukainen (1), etäinen (2) | ➤ vaikeasti tavoitettava (1), vaikea lähestyttävä (1), kaukana arjesta (1) |
| ➤ tiukka (3), tarkka (2), niuhottaja (1) | ➤ tiukka (1), nipottaja (1) | ➤ tarkka (1), kurittaja (1) |
| ➤ asiantuntija (6) | ➤ asiantunteva (9) | ➤ asiantuntija (13) |
| ➤ epäselvä kokonaiskuva (1) | ➤ epäselvä (1), jäsentymätön (1), sillisalaatti (1), sekametelehdelmäsoppa (1) | ➤ epäselvä (1), hakee rooliaan (1), hahmottomaton (1), epäyhtenäinen (1), selkiytymätön (1), sekava (4) |
| ➤ varovainen (1) | ➤ varovainen (1) | ➤ varovainen (1) |
| ➤ valvova (10), valvonta (16), ohjaus (5), valvoja (6) | ➤ alkoholivalvonta (16), kemikaalivalvonta (14), ohjaava taho (6), tupakoinnin valvonta (12), torjunta-aineiden valvoja (1) | ➤ valvonta (27), valvoja (7), ohjaus (8), tupakkavalvonta (1), ammattihenkilövalvonta (5) |
| ➤ resurssipula (1) | ➤ vähän resursseja (1), puutteelliset resurssit (1) | ➤ resurssit (1) |
| ➤ palveluhenkinen (1) | ➤ avulias (1), auttava (1) | ➤ palveleva (1) |
| ➤ yhteistyökumppani (1), yhteistyö (1), yhteistyökykyinen (2) | ➤ miellyttävä kumppani (3), yhteistyökykyinen (5) | ➤ yhteistyökumppani (8) |
| ➤ työpaikka (2) | ➤ ihan mukava työpaikka (1) | ➤ oma työpaikka (2) |
| ➤ kehittyvä (1), uudistuva (1) | ➤ uudistuskykyinen (1) | ➤ uudenaikaisempi (1), uusi (1) |
| ➤ viranomainen (10) | ➤ viranomainen (13) | ➤ viranomainen (8) |
| ➤ lakia noudattava (1) | ➤ kontrollointi (2) | ➤ järjestys (1) |
| ➤ oikeusturva (6), potilaiden turva (2), turvallisuus (1) | ➤ turvallisuuslausunnot (1) | ➤ oikeusturva (1) |
| ➤ terveydenhoito (2) | ➤ innokkaasti edistää terveyttä (1), terveysvaikutukset (1) | ➤ terveydenhuolto (20) |
| ➤ asiallinen (2) | ➤ asiallinen (1) | ➤ asiallinen (1) |

Myös Valviran kohdalla aineistojen klusterointia toteutettiin etsimällä sidosryhmien vastauksista mielikuviin liittyviä eroavaisuuksia tai poikkeamia kohdeorganisaatioiden tapauksissa. Tällaisista mielikuvista pätevä

ja vahva olivat sellaisia, jotka toistuivat TEO:n ja Valviran aineistoissa, mutta eivät STTV:n kohdalla. Mielikuvat vanhakantaisuudesta, jähmeydestä, osaamattomuudesta ja monialaisuudesta olivat puolestaan sellaisia, jotka yhdistettiin STTV:een ja Valviraan, mutta ei TEO:een. Organisaatioihin liitettyjen mielikuvien perusteella entisen STTV:n maine näyttää heijastuneen uuteen organisaatioon hieman vahvemmin kuin entisen TEO:n maine.

Toisaalta ilmaukset pieni, puolueeton ja keskusvirasto edustavat sellaisia mielikuvia, jotka toistuivat vanhoissa organisaatioissa, mutta ovat yhdistymisen myötä hävinneet kokonaan uudesta organisaatiosta. Sisältöä eritteleällä voitiin puolestaan huomata, että kaikki toisistaan osittain poikkeavat mielikuvat toistuivat aineistossa tasaisesti yhdestä kahteen kertaan, joten suuria poikkeamia ei täten ollut havaittavissa. Kaikki aineistoista poimitut mielikuviiin liittyvät poikkeavuudet sekä eri esiintymien lukumäärät TEO:n, STTV:n ja Valviran kohdalla on kerätty taulukkoon 6.

TAULUKKO 6 Vanhan maineen heijastuminen uuteen yhdistyneeseen organisaatioon, kun vertailun kohteena ovat TEO, STTV ja Valvira

| Toisistaan osittain poikkeavat mielikuvat tai käsitykset kohdeorganisaatioista sekä esiintymien lukumäärä | | |
|---|--|---|
| TEO (2008) | STTV (2008) | Valvira (2011) |
| ➤ pätevä (1), osaava (1) | ➤ – | ➤ päteviä naisia (1) |
| ➤ – | ➤ vanhakantainen (2), vanhoillinen (1) | ➤ vanhakantainen (1), vanhanaikainen (2), asenteiltaan luutunut (1) |
| ➤ – | ➤ jähmeä (1) | ➤ jähmeä (1) |
| ➤ vahva (2) | ➤ – | ➤ vahva (2) |
| ➤ – | ➤ huono asiantuntemus (2) | ➤ osaamaton (1) |
| ➤ pieni (1) | ➤ pienuus (1) | ➤ – |
| ➤ puolueeton (1), objektiivinen (1) | ➤ puolueeton (1) | ➤ – |
| ➤ – | ➤ monialainen (1) | ➤ monialainen (1) |
| ➤ keskusvirasto (1) | ➤ keskusvirasto (2) | ➤ – |

Yhtä lailla, myös Valviran kohdalla uuteen yhdistyneeseen organisaatioon liitettiin melko paljon sellaisia mielikuvia, jotka eivät toistuneet edeltävien organisaatioiden kohdalla. Uudenlaisia mielikuvia olivat muun muassa keinotekoinen fuusio, toimiva, näkymätön, hampaaton, uskottavuuskriisi, aktiivinen sekä yrittää tehdä parhaansa.

4.3 Odotuksiin liittyvä aineisto: redusointi

Ensimmäisielikuvien lisäksi vuosien 2008 ja 2011 mainemittaritutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden sidosryhmiltä tiedusteltiin heidän organisaatioiden tulevaisuuden toiminnalle asettamia odotuksia. Tämän tutkimuksen puitteissa toisenkin avokysymyksen kohdalla kiinnostuksen kohteena olivat vuoden 2008 Kansanterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen sekä Terveystieteiden tutkimuskeskuksen ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen aineistot, kuin myös vuoden 2011 Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja Valviran aineistot. Kunkin tarkastellun organisaation kohdalla toisen avokysymyksen aineistot redusointiin jakamalla sidosryhmien organisaatioiden tulevaisuuden toiminnalle asettamat odotukset maineen ulottuvuuksien mukaan viiteen eri kategoriaan: viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas.

4.3.1 Redusointi KTL, Stakes ja THL

Kansanterveyslaitoksen kohdalla sidosryhmät odottivat muutoksia selkeästi eniten ulottuvuuksien palveleva ja tehokas suhteen. Organisaation palvelevuuteen liittyen KTL:ta odotettiin muun muassa asiakkaiden pa-

rempaa palvelua, hyvää tavoiteltavuutta, tutkitun tiedon tehokkaampaa tuontia käytäntöön sekä perusterveydenhuollon ratkaisuehdotuksia (Luoma-aho 2008a).

Tehokkuuteen liittyen KTL:ta puolestaan odotettiin muun muassa aktiivista aloitteellisuutta, joustavuutta, parempaa resursointia, dynaamisuutta sekä kentän tarpeiden kuuntelemista. Viranomaisuuden suhteen odotukset liittyivät muun muassa byrokraattisuuden minimointiin ja selkeämpiin viranomaisfunktioihin, kun taas arvostetun ulottuvuuteen liitettiin sellaisia odotuksia kuten suunnannäyttäjän roolin ottaminen ja työilmapiirin parantaminen. Luotetun ulottuvuudella organisaatiolta sen sijaan odotettiin muun muassa avoimempaa politiikkaa ja läpinäkyvyyttä päätöksentekoon. (Luoma-aho 2008a.)

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen kohdalla selkeästi eniten odotuksia kohdistettiin niin ikään ulottuvuuksille palveleva ja tehokas. Palvelevuuteen liittyen Stakesilta odotettiin muun muassa lisää sosiaalialan profiloitumista, palvelevampaa otetta, käytäntöä palvelevaa tutkimusta ja kehittämistä sekä tiedon hyödynnettävyyttä kuntapalveluissa. Tehokkuuden suhteen organisaatiolta puolestaan odotettiin muun muassa keskittymistä harvempiin alueisiin, resursseja uusille alueille, vahvan verkoston luomista koko valtakuntaan sekä vahvempia suhteita kuntiin ja käytäntöön. (Luoma-aho 2008a.)

Viranomaisuuteen liitettäviä odotuksia sen sijaan olivat muun muassa ”mandaatin” selkiyttäminen sekä tutkimuksen ja viranomaistehtävien erottaminen toisistaan. Arvostetun ulottuvuudella Stakesilta odotettiin muun muassa lisää laatua ja erityisasiantuntijuuden korkeaa tasoa, kun taas luotetun ulottuvuuteen liitettiin sellaisia odotuksia kuten avoimuus ja keskinäiseen synergiaan pyrkiminen. (Luoma-aho 2008a.)

Kolme vuotta myöhemmin toteutetussa mainemittaritutkimuksessa KTL:n ja Stakesin muodostaman Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tulevaisuuden toiminnalle asetettiin edelleen odotuksia kaikilla viidellä maineen eri ulottuvuudella. Samoin kuin edeltävienkin organisaatioiden kohdalla, eniten odotuksia kohdistui ulottuvuuksiin palveleva ja tehokas. Palvelevuuden suhteen THL:lta odotettiin muun muassa asiakaskeskeisyyttä, viestintää kansantajuisemmaksi, tasavertaista palvelujen saatavuutta sekä helpompaa jalkautumista alueille ja kuntiin. Tehokkuuteen liittyen organisaatiolta puolestaan odotettiin muun muassa ongelmien kartoittamista, toiminnan fokusointia, lisää resursseja sosiaalihuoltoon sekä lisää sidosryhmäyhteistyötä. (Luoma-aho 2011a.)

Viranomaisuuden suhteen THL:lta sen sijaan odotettiin muun muassa profiloitumista ja hajautetumpaa päätös- ja toimivaltaa. Arvostetun ulottuvuuteen liittyviä odotuksia olivat muun muassa mielipide- ja vaikutusjohtajuuden ottaminen sekä parempi maine, kun taas ulottuvuuden luotettu suhteen organisaatiolta odotettiin muun muassa avoimuutta, toiminnan läpinäkyvyyttä sekä viestien yhtenäisyyttä. (Luoma-aho 2011a.) Kaikki aineistosta redusoidut sidosryhmien entisten KTL:n ja Stakesin sekä nykyisen THL:n tulevaisuuden toiminnalle asettamat odotukset on kerätty rinnakkain taulukkoon 7. (ks. LIITE 1)

4.3.2 Redusointi TEO, STTV ja Valvira

Terveysturvakeskuksen tulevaisuuden toimintaan liittyvät odotukset keskittyivät niin ikään eniten ulottuvuuksille palveleva ja tehokas. Palvelevuuteen liittyen TEO:lta odotettiin muun muassa parempaa alueellista tuntemusta, laajentumista sosiaalipuolen valvontaan sekä toimintaa opastavammaksi ja ennaltaehkäiseväksi. Tehokkuuteen liitettä-

viä odotuksia olivat muun muassa aktiivisempi ote, omaan toimialaan keskittyminen sekä riittävät resurssit uusiin tehtäviin. (Luoma-aho 2008a.)

Viranomaisuuden suhteen organisaatiolta puolestaan odotettiin muun muassa osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä selkeämpää toiminnan ja tehtävien määrittelyä. Arvostetun ulottuvuuteen liitettäviä odotuksia sen sijaan olivat muun muassa oikeusturvan suunnannäyttäjän ja kehittyminen asiantuntijavirastona, kun taas ulottuvuuden luotettu suhteen organisaatiolta odotettiin muun muassa ulospäin näkyvyyttä ja avoimuutta kentän suuntaan. (Luoma-aho 2008a.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskukselta niin ikään odotettiin muutoksia kaikilla viidellä eri maineen ulottuvuudella, ja erityisesti ulottuvuuksien palveleva ja tehokas kohdalla. Palvelevuuden suhteen STTV:lta odotettiin muun muassa asiakassuuntautuneisuutta, arkipäivän yhteyttä kenttätöihin, tavoitettavuuden parantamista sekä selkeää ohjeistusta käytännön tilanteisiin. Tehokkuuteen liittyviä odotuksia puolestaan olivat muun muassa joistakin vanhoista tavoista luopuminen, toiminnan ytimen löytäminen, resursointi sekä yhteistyön kehittäminen sidosryhmien kanssa. (Luoma-aho 2008a.)

Viranomaisuuteen liittyen STTV:lta sen sijaan odotettiin muun muassa objektiivisuutta ja selkeämpää profiloitumista. Arvostetun ulottuvuuteen liitettäviä odotuksia olivat muun muassa todelliseen asiantuntijuuteen pyrkiminen ja kemikaalituoterekisterin kehittäminen EU-tason toiminnaksi, kun taas luotetun ulottuvuuteen liitettiin sellaisia odotuksia kuten läpinäkyvyys ja yhteisten käytäntöjen luominen koko valtakunnan alueella. (Luoma-aho 2008a.)

Vuoden 2011 mainemittaritutkimuksessa TEO:n ja STTV:n yhdistymisen myötä muodostuneen Valviran tulevaisuuden toiminnalle asetettiin niin

ikään odotuksia kaikilla viidellä maineen eri ulottuvuudella. Eniten Valviralta odotettiin kuitenkin ulottuvuuksien palveleva, tehokas ja arvostettu suhteen. Palvelevuuteen liittyen organisaatiolta odotettiin muun muassa ajantasaista ja nopeaa toimintaa, sosiaalihuollon valvonnan terävöittämistä sekä linjauksia kiinni käytännön realiteetteihin. Tehokkuuteen liitettäviä odotuksia puolestaan olivat muun muassa jämäkkyys, keskittyminen olennaiseen, riittävä resursointi sekä valvontayhteistyön kehittäminen. (Luoma-aho 2011a).

Arvostetun ulottuvuuteen liitettäviä odotuksia olivat muun muassa monipuolisempi osaaminen ja sosiaalihuollon osaamisprofiilin nosto, kun taas ulottuvuuden luotettu suhteen organisaatiolta odotettiin muun muassa yhteisissä linjoissa pysymistä ja valvonnan uskottavuuden parantamista. Viranomaisuuden suhteen Valviralta sen sijaan odotettiin muun muassa voimakkaampaa linjanvetoa ja lainsäädännön tulkintaa sekä aktiivisempaa roolia yhteiskunnassa. (Luoma-aho 2011a.) Kaikki aineistosta redusoidut sidosryhmien entisten TEO:n ja STTV:n sekä nykyisen Valviran tulevaisuuden toiminnalle asettamat odotukset on kerätty rinnakkain taulukkoon 8. (ks. LIITE 2)

4.4 Odotuksiin liittyvä aineisto: klusterointi

Kuten ensimmäisenkin avokysymyksen kohdalla, myös toisen avokysymyksen aineistoa järjestettiin seuraavaksi klusteroinnin keinoja hyödyntämällä. Aineistoa ryhmiteltiin etsimällä tarkastelun alla olevien organisaatioiden aineistoista merkitykseltään samankaltaisia odotuksiin liittyviä ilmaisuja. Lisäksi organisaatioiden kohdalla tarkasteltiin odotuksiin liittyviä eroavaisuuksia, jotta voitiin hahmottaa, miten odotukset ovat muuttuneet organisaatioiden yhdistymisen myötä, mitkä ovat uusia odotuksia ja

mitkä mahdollisesti vanhoja tai hävinneitä odotuksia uusissa organisaatioissa.

Toisen avokysymyksen kohdalla aineistoa klusteroitiin ensimmäisen avokysymyksen tapaan tarkastelemalla ensin toista tapausorganisaatioista eli vertailemalla keskenään entisten KTL:n ja Stakesin sekä nykyisen THL:n aineistoja. Tämän jälkeen klusterointi tehtiin myös toisen tapausorganisaation kohdalla, jolloin vertailun kohteena olivat entisten TEO:n ja STTV:n sekä nykyisen Valviran aineistot. Ryhmittelyssä säilytettiin redusointivaiheessa käytetty odotusten tarkastelu maineen viidellä eri ulottuvuudella.

Lisäksi odotuksiin liittyvää aineistoa analysoitiin numeerisesti sisällön erittelyn keinoin laskemalla toisen avokysymyksen aineistosta eri esiintymien lukumääriä. Sisältöä erittelemällä tarkoituksena oli hahmottaa, mitkä odotukset toistuivat aineistossa kaikkein useimmin kunkin organisaation kohdalla.

4.4.1 Klusterointi KTL, Stakes ja THL

KTL:n, Stakesin ja THL:n kohdalla eniten samankaltaisia odotuksia asetettiin ulottuvuuksiin palveleva ja tehokas liittyen. Palvelevuuteen liittyen sidosryhmät toivoivat organisaatioilta muun muassa asiakaskeskeisyyttä, lisää sosiaalialan profiloitumista ja tiedon parempaa tuontia käytäntöön. Tehokkuuteen liitettäviä samankaltaisia odotuksia olivat muun muassa keskittyminen strategisesti tärkeisiin toimintoihin ja harvempiin alueisiin sekä parempi resursointi.

Viranomaisuuteen liittyen organisaatioilta puolestaan odotettiin selkeämpää viranomaisprofiilin määrittelyä, kun taas arvostetun ulottuvuudella

organisaatioilta odotettiin asiantuntijuutensa parempaa osoittamista niin kotimaisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Luotetun ulottuvuudella organisaatioilta sen sijaan odotettiin avoimempaa politiikkaa.

Sisältöä erittelemällä voitiin havaita, että KTL:n kohdalla lukumääräisesti eniten toistuivat odotukset selkeämmästä profiilista (4), avoimuudesta (4) ja paremmasta resursoinnista (4). Stakesin kohdalla eniten mainituiksi tulivat puolestaan odotukset yhteistoiminnasta (7) ja asiakaslähtöisyydestä (4). Sen sijaan THL:n kohdalla vahvimmin esiin nousivat odotukset tasapainosta terveyden ja sosiaalisen välillä (5), avoimuudesta (3), tutkimusresurssien parantamisesta (3) sekä yhteistyöstä yliopistojen kanssa (3). Kaikki eri ulottuvuuksiin liittyvät samankaltaiset odotukset keskenään vertailtavista organisaatioista sekä esiintymien lukumäärät on kerätty taulukkoon 9.

TAULUKKO 9 Avokysymyksen "Mitä odotuksia Teillä on kohdeorganisaation toiminnalle tulevaisuudessa?, kohta "odotan muutosta seuraaviin asioihin" aineistosta poimitut samankaltaisuudet vertailun kohteena olevien KTL:n, Stakesin ja THL:n välillä

| Maineen eri ulottuvuuksiin liittyvät samankaltaiset organisaatioiden tulevaisuuden toiminnan odotukset sekä esiintymien lukumäärä | | | |
|---|---|--|--|
| ulottuvuus | KTL (2008) | Stakes (2008) | THL (2011) |
| viranomainen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ viranomaisfunktiot selviksi (2), selkeämpi profiili (4) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ "mandaatin" selkiyttäminen (1), tutkimus ja viranomaistehtävät hyvä erottaa toisistaan (1), roolin selkeys (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ selkeyttä hallinnointiin (2), profiloitumista (1) |
| arvostettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ terveydenedistämisasiantuntijuuden johtoasemaa (1), asiantuntijalaitos (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stakesin roolia EU-politiikassa ja kansainvälisenä asiantuntijaorganisaationa korostettava (1), erityisasiantuntijuuden korkea taso (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ mielipide/vaikutusjohtajuutta (1), kohdentuneempi asiantuntijapanos (1), asiantuntijat laajemmin esille (1) |
| luotettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ avautumista yhteiskuntaan (1), avoimempi politiikka (1), avoimuus (4) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ yhteistoimintaa (7) ja avoimuutta (2) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ sisäistä yhtenäisyyttä (1), avoimuutta (3), avointa tiedottamista (1), virheiden myöntäminen avoimesti (1) |
| palveleva | <ul style="list-style-type: none"> ➤ asiakaslähtöinen (3) ➤ asiakkaiden parempi palvelu (1), lisää palveluita (1) ➤ sosiaalipoliittiset kysymykset selkeästi esille (1) ➤ tiedon tehokas tuonti käytäntöön (1) ➤ terv. huollon sisällön kehittämistä (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ asiakaslähtöisyyttä (4) ➤ palvelevampi ote (2) ➤ lisää sosiaalialan profiloitumista (2) ➤ käytännönläheisen tutkimuksen vahvistuminen (2) ➤ aktiivinen ote kehittämistyöhön (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ asiakaskeskeisyyttä (1) ➤ tasavertaista palvelujen saatavuutta (1) ➤ tasapainoa terv. ja sos. välillä (5) ➤ tutkimustietoa valmiiksi hyödynnettävässä muodossa (1) ➤ yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa (1) |
| tehokas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ keskittymistä strategisesti tärkeisiin toimintoihin (2) ➤ lisää valtion rahoitusta (1), parempaa resursointia (4) ➤ verkostoitumista (1) ➤ otetaan huomioon sidosryhmät (2) ➤ selvempi ero yliopistoihin (2) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ keskittyminen harvempiin alueisiin (2), tehtävien rajaaminen (1) ➤ asianmukaiset resurssit (1), resursseja uusille alueille (1), varhaiskasv. kehittämiselle resursseja (1) ➤ vahva verkosto koko valtakuntaan (1) ➤ sidosryhmäyhteistyö (1) ➤ sos. -ja terv.alan tutkimus yliopistoihin (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ toiminnan fokusointi (1), priorisointi (1), sisällön suuntaaminen järkeviin asioihin (1) ➤ enemmän resursseja väkivalta-asioihin (1), sosiaalihuoltoon lisää resursseja (1), tutkimusresurssien parantaminen (3) ➤ verkottoitumista (1) ➤ benchmarking-toiminta (1), sidosryhmäyhteistyö (1) ➤ yhteistyötä yliopistojen kanssa (3) |

Klusterioimalla toisen avokysymyksen aineisto eroavaisuuksien pohjalta voitiin havaita, että organisaatioiden tulevaisuuden toimintaa koskien esitettiin jonkin verran myös sellaisia odotuksia, jotka toistuivat uudessa organisaatiossa, mutta vain toisessa edeltävistä organisaatioista. Esimerkiksi viranomaisen ulottuvuudella vuonna 2008 KTL:lta odotettiin byrokrattisuuden minimointia kuten myös THL:lta kolme vuotta myöhemmin. Vastaavasti luotetun ulottuvuudella näiltä kahdelta odotettiin läpinäkyvämpää toimintaa. Stakesin kohdalla tällaisia odotuksia ei ollut aineistosta löydettävissä.

Yhtä lailla aineistosta voitiin hahmottaa sellaisia odotuksia, jotka toistuivat Stakesin ja THL:n kohdalla, mutta eivät KTL:n aineistossa. Tällaisia olivat esimerkiksi tiedon parempi hyödynnettävyys kuntatasolla palvelevan ulottuvuudella sekä ajantasaisen tiedon tuottaminen luotetun ulottuvuudella.

Arvostetun ulottuvuudella sekä KTL:lta että Stakesilta odotettiin uusia innovaatioita, kun taas uudelta organisaatiolta tätä ei enää odotettu. Vastaava tilanne ilmeni myös väestötoimenpiteiden arvioinnin kohdalla palvelevan ulottuvuudella ja dynaamisuuden, hallinnon selkeyttämisen sekä kentän tarpeiden kuuntelemisen kohdalla tehokkuuden ulottuvuudella.

Sisältöä erittelemällä voitiin puolestaan huomata, että toisistaan osittain poikkeavat odotukset toistuivat aineistossa pääsääntöisesti yhdestä kahteen kertaan. Muita hieman voimakkaammin esiin nousivat kuitenkin byrokratian vähentäminen viranomaisen ulottuvuudella sekä joustavuus tehokkaan ulottuvuudella. Kaikki aineistoista poimitut eroavaisuudet odotusten suhteen sekä eri esiintymien lukumäärät KTL:n, Stakesin ja THL:n kohdalla on kerätty taulukkoon 10.

TAULUKKO 10 Avokysymyksen "Mitä odotuksia Teillä on kohdeorganisaation toiminnalle tulevaisuudessa?", kohta "odotan muutosta seuraaviin asioihin" aineistosta poimitut eroavaisuudet vertailun kohteena olevien KTL:n, Stakesin ja THL:n välillä

| Maineen eri ulottuvuuksiin liittyvät toisistaan osittain poikkeavat tulevaisuuden toiminnan odotukset sekä esiintymien lukumäärä | | | |
|--|---|---|---|
| ulottuvuus | KTL (2008) | Stakes (2008) | THL (2011) |
| viranomainen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ byrokraattisuus minimoitava (4) ➤ hierarkioiden purku (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ - ➤ - | <ul style="list-style-type: none"> ➤ vähemmän byrokratiaa (5) ➤ hierarkioiden vähentäminen (1) |
| arvostettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ innovatiivisuus (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ uusia innovaatioita (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ - |
| luotettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ päätöksentekoon läpinäkyvyyttä (1) ➤ - | <ul style="list-style-type: none"> ➤ - ➤ tuotettava ajantasaista tietoa (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ toiminnan läpinäkyvyyttä (2) ➤ ajanmukaisuutta (1) |
| palveleva | <ul style="list-style-type: none"> ➤ väestötoimenpiteiden arviointia (1) ➤ - ➤ kansalaistiedottamista (1), kansalaisille avoin nettifoorumi (1) ➤ - ➤ - ➤ keskustelevampi (1) ➤ seurattava muutossuuntia (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ väestölähtöiset selvitykset (1) ➤ hyvinvoinnin tutkimusta enemmän (2) ➤ - ➤ uusi organisaatio (1) ➤ tiedon hyödynnettävyys kuntapalveluissa (3) ➤ - ➤ - | <ul style="list-style-type: none"> ➤ - ➤ lisää tutkimusta (2) ➤ viestintä kansantajuisemmaksi (2) ➤ koko organisaation muutos (1) ➤ helpompi jalkautuminen alueille ja kuntiin (2) ➤ vuorovaikutteisuutta viestintään (1) ➤ tulevaisuuteen suuntautuvaa työtapaa (3) |
| tehokas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ dynaamisuutta (2) ➤ joustavuus (3) ➤ hallinnon selkeyttäminen (1) ➤ proaktiivinen rooli (1), aktiivista aloitteellisuutta (1) ➤ kuunnella kentän tarpeita (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ dynaamisuutta (2) ➤ - ➤ hallintoremontti (1) ➤ - ➤ enemmän kentän työtä tukevaa toimintaa (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ - ➤ joustavuutta (3) ➤ - ➤ ennakoivuus (1) ➤ - |

Tarkastelemalla odotuksiin liittyviä eroavaisuuksia voitiin myös nostaa esiin ne odotukset, jotka kohdistuivat vertailussa vain uuteen yhdistyneeseen organisaatioon. Viranomaisen ulottuvuudella tällaisia olivat THL:n kohdalla yhteiskuntatieteellinen lähestymistapa, hajautetumpi päätös- ja toimivalta, arvostetun ulottuvuudella muun muassa parempi maine ja tunnettuus, luotetun ulottuvuudella muun muassa viestien yhtenäisyys, palvelevan ulottuvuudella esimerkiksi nopea toiminta kriisitilanteissa sekä tehokkaan ulottuvuudella muun muassa yksiköiden välisen yhteistyön tiivistäminen.

4.4.2 Klusterointi TEO, STTV ja Valvira

Odotuksiin liittyvä aineisto klusteroitiin vastaavalla tavalla samankaltaisten ja toisistaan poikkeavien odotusten suhteen myös toisen tapausorganisaation kohdalla, jolloin vertailun kohteena olivat entisten Terveystieteiden oikeusturvakeskuksen ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen sekä nykyisen Valviran aineistot. Myös tässä tapauksessa organisaatioihin liitettiin samankaltaisia odotuksia kaikilla viidellä eri maineen ulottuvuudella, mutta eniten kuitenkin luotetun ja tehokkaan ulottuvuuksilla. Ulottuvuuteen luotettu liittyen TEO:lta, STTV:lta ja Valviralta odotettiin muun muassa avoimuutta ja selkeämpää viestintää, kun taas ulottuvuuden tehokas suhteen odotuksia kohdistettiin toiminnan ytimen löytämiseen ja ennakoivuuteen.

Viranomaisuuteen liittyen organisaatioilta puolestaan odotettiin selkeämpää profiloitumista ja aktiivisempaa roolia yhteiskunnassa. Ulottuvuuden arvostettu suhteen organisaatioilta sen sijaan odotettiin kehittymistä asiantuntijavirastona. Palvelevuuden suhteen organisaatioiden odotettiin

tulevaisuudessa harjoittavan opastavampaa toimintaa ja löytävän arkipäivän yhteyden kenttätyöhön.

Sisältöä erittelemällä voitiin havaita, että TEO:n kohdalla lukumääräisesti eniten toistui odotus ennakoivan toiminnan lisäämisestä (5). STTV:n kohdalla eniten mainituiksi tulivat puolestaan odotukset resurssien lisäämisestä (5) ja ohjaavuudesta (4). Sen sijaan Valviran kohdalla voimakkaimmin esiin nousivat odotukset ohjauksen kehittämisestä (5), riittävästä resursseista (4) sekä ennakoivasta toiminnasta (4). Kaikki eri ulottuvuuksiin liittyvät samankaltaiset odotukset keskenään vertailtavista organisaatioista sekä esiintymien lukumäärät on kerätty taulukkoon 11.

TAULUKKO 11 Avokysymyksen "Mitä odotuksia Teillä on kohdeorganisaation toiminnalle tulevaisuudessa?, kohta "odotan muutosta seuraaviin asioihin" aineistosta poimitut samankaltaisuudet vertailun kohteena olevien TEO:n, STTV:n ja Valviran välillä

| Maineen eri ulottuvuuksiin liittyvät samankaltaiset organisaatioiden tulevaisuuden toiminnan odotukset sekä esiintymien lukumäärä | | | |
|---|--|---|---|
| ulottuvuus | TEO (2008) | STTV (2008) | Valvira (2011) |
| viranomainen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ selkeämpi toiminnan ja tehtävien määrittely (1) ➤ osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ selkeä terveydensuojelun keskusvirasto (1), selkeämpi profiloituminen (1), toiminnan selkeyttäminen (1) ➤ toimii aktiivisesti Euroopan tasolla (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ toiminnan selkeyttäminen (3) ➤ aktiivisempi rooli yhteiskunnassa (1) |
| arvostettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ kehittyminen asiantuntijavirastona (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ todellisia asiantuntijoita (1), asiantunte- musta ympäristöterveydenhuollon eri osa- alueisiin (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ monipuolisempaa osaamista (1), laadukkuutta asiantuntijalausuntoihin (3), sosiaalihuollon osaamisprofiilin nosto (1) |
| luotettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ulospäin näkyvyyttä (1), avoimuus kentän suuntaan (1) ➤ toiminta yhteneväiseksi (1) ➤ harkintaa tiedottamiseen (1), aktiivista tiedottamista (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ näkyvämpi (2), läpinäkyvämpi (2) ➤ yhteisten käytäntöjen luominen koko valtakunnan alueella (2) ➤ tiedottaa aktiivisesti tulevista muutok- sista (1), selkeämpää viestintää viraston tehtävistä (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ näkyvyyttä lisää (3) ➤ yhteisissä linjoissa pysymistä (1), yhtenäistymisen (1) ➤ tiedottaminen (2), kuluttajien tietoisuutta virastosta lisäävä (1) |
| palveleva | <ul style="list-style-type: none"> ➤ toimintaa opastavaksi (1), ohjaus (2) ➤ aktiivisempaa jalkautumista (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ohjaavuutta (4) ➤ arkipäivän yhteys kenttätöihin (1), selkeää ohjeistusta käytännön tilanteisiin (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ohjauksen kehittäminen (5) ➤ linjaukset kiinni käytännön realiteetteihin (1) |
| tehokas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ omaan toimialaan keskittyminen (1) ➤ riittävät resurssit uusiin tehtäviin (1) ➤ lisää ennakoivaa toimintaa (5), etukäteisreagoitua (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ toiminnan ytimen löytäminen (1) ➤ lisää resursseja (5) ➤ ote aloitteellisemmaksi (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ keskittymistä olennaiseen (1) ➤ riittävää resursointia (4) ➤ ennakoivaa toimintaa (4) |

Klusterioimalla toisen avokysymyksen aineisto eroavaisuuksien pohjalta voitiin havaita, että myös Valviran tulevaisuuden toimintaa koskien esitettiin jonkin verran sellaisia odotuksia, jotka toistuivat uudessa organisaatiossa, mutta vain toisessa edeltävistä organisaatioista. Esimerkiksi arvostetun ulottuvuudella vuonna 2008 STTV:lta odotettiin parempaa johtamista kuten myös THL:lta kolme vuotta myöhemmin. Vastaavasti palvelevan ulottuvuudella näiltä kahdelta odotettiin asiakassuuntautuneempaa toimintatapaa. TEO:n kohdalla tällaisia odotuksia ei ollut aineistosta löydetävissä.

Yhtä lailla aineistosta voitiin hahmottaa sellaisia odotuksia, jotka toistuivat TEO:n ja Valviran kohdalla, mutta eivät STTV:n aineistossa. Tällaisia olivat esimerkiksi dynaamisuus ja uudenaikaisempien tietojärjestelmien hyödyntäminen tehokkaan ulottuvuudella.

Viranomaisen ulottuvuudella sen sijaan sekä TEO:lta että STTV:lta odotettiin huomion kiinnittämistä hallintotapaan, kun taas uudelta organisaatiolta tätä ei enää odotettu. Vastaava tilanne ilmeni myös juridisen osaamisen ja suunnannäyttäjän roolin osalta arvostetun ulottuvuudella sekä muun muassa toiminnan kehittämisen ja selkeän työnjaon kohdalla tehokkaan ulottuvuudella. Organisaatioiden yhdistyminen näyttäisikin vastanneen näihin sidosryhmien edeltäviin organisaatioihin liittämiin odotuksiin heidän toivomallaan tavalla.

Mielenkiintoisena voidaan pitää myös sitä, että luotetun ulottuvuudella aineistosta ei noussut lainkaan esille sellaisia odotuksia, jotka olisivat toistuneet vain toisessa edeltävistä organisaatioista ja uudessa organisaatiossa tai molemmissa vanhoissa organisaatioissa, mutta eivät uudessa organisaatiossa. Luotetun ulottuvuudella sidosryhmät näyttävät siis olleen varsin yksimielisiä organisaatiolle asettamissa odotuksissaan.

Sisältöä erittelemällä voitiin puolestaan huomata, että toisistaan osittain poikkeavat odotukset toistuivat aineistossa melko tasaisesti yhdestä neljään kertaan, joten selkeitä poikkeamia ei aineistossa ollut havaittavissa. Kaikki aineistoista poimitut eroavaisuudet odotusten suhteen sekä eri esiintymien lukumäärät TEO:n, STTV:n ja Valviran kohdalla on kerätty taulukkoon 12.

TAULUKKO 12 Avokysymyksen "Mitä odotuksia Teillä on kohdeorganisaation toiminnalle tulevaisuudessa?, kohta "odotan muutosta seuraaviin asioihin" aineistosta poimitut eroavaisuudet vertailun kohteena olevien TEO:n, STTV:n ja Valviran välillä

| Maineen eri ulottuvuuksiin liittyvät toisistaan osittain poikkeavat tulevaisuuden toiminnan odotukset sekä esiintymien lukumäärä | | | |
|--|--|--|--|
| ulottuvuus | TEO (2008) | STTV(2008) | Valvira (2011) |
| viranomainen | ➤ hyvä hallintotapa (1) | ➤ hallintosäätelyn purkua (1) | ➤ – |
| arvostettu | ➤ oikeusturvan suunnannäyttäjä (1) ➤ – | ➤ juridista osaamista (1) ➤ johtaminen (1) | ➤ – ➤ rohkeaa johtamista (1), ammattitaitoisempi johto (1) |
| luotettu | ➤ – | ➤ – | ➤ – |
| palveleva | ➤ – ➤ terveyden- ja sosiaalihuollon valvonta ja ohjaus (2) ➤ laajentuminen sosiaalipuolen valvontaan (3) ➤ – | ➤ asiakassuuntautuneisuus (2) ➤ – ➤ – ➤ arvioi tarkastustulokset nopeammin (1), vastaa selkeästi ja nopeasti kysymyksiin (1) | ➤ asiakaslähtöisyyttä (1) ➤ Valviraan kaikki maan sosiaali- ja terveydenhuollon valvonta (1) ➤ sosiaalihuollon valvonnan terävöittäminen (1) ➤ ajantasaista ja nopeaa toimintaa (4) |
| tehokas | ➤ dynaamisuutta (1) ➤ – ➤ kouluttamista (1) ➤ kehittämistä (1) ➤ selvä työnjako (1) ➤ – ➤ sähköistä tietovarantoa kehitettäväksi (1) ➤ työ ja työvälitteet vastaamaan nykyaikaa (1) | ➤ – ➤ toiminta jäməkämmäksi (1) ➤ koulutukseen tehostusta (1) ➤ aktiivista kehittämistä (1) ➤ työnjaon selkiyttämistä (1) ➤ yhteistyön kehittäminen sidosryhmien kanssa (2) ➤ – ➤ joistakin vanhoista tavoista luopumista (1) | ➤ dynaamisuutta (1) ➤ jäməkkyttä (1) ➤ – ➤ – ➤ – ➤ aktiivisempaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa (2) ➤ modernit tietojärjestelmät (1) ➤ – |

Tarkastelemalla odotuksiin liittyviä eroavaisuuksia voitiin myös nostaa esiin ne odotukset, jotka kohdistuivat vertailussa vain uuteen yhdistyneeseen organisaatioon. Viranomaisen ulottuvuudella tällaisia olivat Valviran kohdalla muun muassa selkärankaisuus ja byrokratian vähentäminen, arvostetun ulottuvuudella muun muassa kansainvälistyminen ja rohkeus vastata ajan haasteisiin, luotetun ulottuvuudella esimerkiksi valvonnan uskottavuuden parantaminen, palvelevan ulottuvuudella esimerkiksi ympäristöterveydenhuoltoon panostaminen sekä tehokkaan ulottuvuudella muun muassa ohjaavan roolin ja valvontayhteistyön kehittäminen.

4.5 Aineistojen abstrahointi

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin viimeisen vaiheen mukaisesti mielikuviin ja odotuksiin liittyvät aineistot lopuksi abstrahoitettiin, jolloin niistä valikoitiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja pyrittiin muodostamaan teoreettisia käsitteitä aiempaa tutkimusta hyväksi käyttäen. Tässä tutkimuksessa abstrahoinnin myötä hahmottuivat vastaukset tutkimuskysymyksiin, joissa pohdittiin, mistä tekijöistä koostuu uuden, yhdistyneen organisaation maine ja miten vanha maine heijastuu uuden organisaation maineeseen.

4.5.1 Maineen rakentuminen julkisen sektorin organisaatiossa

Teorian mukaan mainetta on pidetty kollektiivisena arviona organisaation luotettavuudesta tai luottamuksen arvoisuudesta (Jøsang 2008), ja sen on ajateltu rakentuvan sidosryhmien arvioiden pohjalta (Coombs & Holladay 2006). Sidosryhmien on ajateltu muodostavan käsityksensä organisaatiosta

ensisijaisesti omien kokemustensa kautta (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand 2005), kun taas sidosryhmien luottamusta organisaatioon on pidetty ideaalin ja tehokkaan yhteistyön perustana (Dervitsiotis 2003). Organisaation saavuttaman hyvän maineen on myös ajateltu toimivan takeena sidosryhmien luottamuksen säilymisestä organisaatiomuutoksen aikana (Dentchev & Heene 2004), esimerkiksi organisaatioiden yhdistyessä.

Vuoden 2008 ja 2011 mainemittaritutkimuksissa toistui vahvasti myös luottamuksen merkitys organisaation maineen rakentajana. Sidoryhmien yhteneväisiä mielikuvia ja käsityksiä erittelevistä klusteroivista taulukoista (taulukot 3 ja 5) voidaan havaita, että luotettavuuden teema toistui ensimmäisen avokysymyksen aineistoissa kaikkien tarkastelun alla olleiden organisaatioiden kohdalla.

Teoriassa on myös todettu, että julkisella sektorilla vaikuttavan sosiaali- ja terveysalan organisaation yksi keskeisimmistä tehtävistä on toimiminen palveluiden tuottajana. Tehdäkseen palveluiden käyttäjät tyytyväisiksi on heidän palveluita koskeviin odotuksiinsa kyettävä vastaamaan. (Ojasalo 2001.) Odotuksilla on puolestaan huomattu olevan yhteytensä organisaation maineeseen, jonka on todettu rakentuvan niistä implisiittisistä ja eksplisiittisistä lupauksista, joita organisaatio sidoryhmillensä antaa. Tämän vuoksi sidoryhmillä on ajateltu olevan tiettyjä odotuksia organisaation suhteen, jolloin hyvän maineen säilymisen on todettu edellyttävän organisaatiolta kykyä toimia näiden odotusten mukaisesti. (Lux 2010.)

Palveluilla ja odotuksilla näyttäisi olevan selkeä suhde toisiinsa myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden kohdalla. Taulukosta 5 voidaan havaita, että organisaation onnistuessa osoittamaan kykynsä palveluiden tuottajana, nousee palveluhenkisyys vahvasti esille myös sidoryhmien organisaatioon liittämässä ensimielikuvissa. Vertailemalla keskenään tau-

lukoita 3 ja 9 voidaan puolestaan huomata, että palveluhenkisyyden tai asiakaslähtöisyyden puuttuminen organisaatioon liitettävien mielikuvien joukosta näkyy välittömästi seikkana, johon organisaation odotetaan tulevaisuudessa kiinnittävän enemmän huomiota.

Teoriassa on myös esitetty väite siitä, että asiakassuuntautuneisuus julkisella sektorilla vakuuttaa veronmaksajia siitä, että heidän rahansa tuottavat arvoa sekä viestii vastuullisuudesta käyttäjien tarpeita kohtaan. On myös väitetty, että mitä voimakkaammin asiakassuuntautuneisuus näkyy organisaation toiminnassa, sitä vahvempia ja myönteisempiä mielikuvia organisaation nimi sidosryhmissä herättää. Myös maineen näkökulmasta tarkasteltuna juuri palvelukokemuksen on todettu osaltaan vaikuttavan mielikuvien syntyyn ja luonteeseen. (Whelan, Davies, Walsh & Bourke 2009.) Kaiken kaikkiaan voitaneen siis teoria- ja empiria-aineiston pohjalta väittää, että myös palveluhenkisellä ja asiakaskeskeisellä toimintaotteella sekä sidosryhmien organisaatiolle asettamiin odotuksiin vastaamisella on oma vaikutuksensa organisaation maineen rakentumiseen.

Teoriassa on myös käsitelty julkista sektoria ja brändiajattelua. Brändin on sanottu ulkoisesti ohjaavan kokemusten muodostumista ja sisäisesti toimivan luottamuksen ja lojaaliuden rakentajana organisaatiossa (Basu 2006). Brändiin liitettyssä sosiaalisessa näkökulmassa puolestaan on korostettu brändin kykyä ylläpitää ydinarvojaan eli luottamusta, rehellisyyttä ja yhtenäisyyttä (Fan 2005). On myös todettu, että organisaatioita usein määritellään niiden maineen perusteella, jolloin hyvän maineen ja vahvan brändin on ajateltu antavan organisaatiolle mahdollisuuden erottua joukosta (Lux 2010). Muista erottautumisen on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan yksi niistä tekijöistä, jotka ainakin yksityisellä sektorilla muokkaavat maineen rakentumista eri yleisöjen näkökulmista (Fombrun & Shanley 1990).

Brändiajattelussa on myös korostettu selkeän identiteetin merkitystä, sillä sen, mitä kukin on tai edustaa, on ajateltu olevan ensisijaisen tärkeää kaikenlaisille organisaatiokokonaisuuksille (Balmer & Gray 2003). Organisaation ympärille luotavan identiteetin on myös sanottu auttavan ilmentämään brändiä ja sen asemaa kohdeyleisöjen mielissä (Basu 2006). Brändi- ja identiteettiajattelun merkitys korostui myös mainemittaritutkimusten aineistoissa. Taulukot 9 ja 11 osoittavat, että molemmilta kohdeorganisaatioilta toivottiin tulevaisuudessa parempaa profiloitumista ja selkeämpää oman roolin ja toiminnan määrittelyä, eli toisin sanoen oman identiteetin selkiyttämistä ja vahvistamista.

Vahvan brändin luomisessa molemmat kohdeorganisaatiot olivat puolestaan onnistuneet hyvin ainakin yhdellä osa-alueella, sillä ne olivat tutkimuksen mukaan kyenneet erottautumaan joukosta ja jäämään sidosryhmien mieliin asiantuntijuudellaan kuten taulukoista 3 ja 5 voidaan havaita. Toisaalta molemmilta organisaatioilta odotettiin myös lisää monipuolisuutta, erityisasiantuntijuuden korkeampaa tasoa sekä kehittymistä edelleen asiantuntijavirastoina kuten taulukot 9 ja 11 osoittavat. Edellämainittujen näkökohtien perusteella selkeä identiteetti, vahva brändi ja asiantuntijuus voitaneen siis perustellusti lisätä mainetta rakentavien tekijöiden joukkoon.

Teoriassa brändäyksen on todettu tuovan julkisen sektorin organisaatiolle lisää toiminnan avoimuutta, helpottavan lähestyttävyyttä ja luovan tahtoa rakentaa toimivia suhteita erityisesti kansalaisiin sen sijaan, että ylläpidettäisiin ainoastaan byrokraattista ja hallitsijamaista roolia (Colyer 2006). Toiminnan läpinäkyvyyden onkin ajateltu olevan yksi tärkeimmistä julkisen sektorin organisaatiomuutoksissa mukana kulkevista periaatteista (White 2000).

Peilattaessa näitä näkökulmia tutkimuksen aineistoihin voidaan havaita, että entistä tehokkaamman brändäyksen hyödyntäminen voisi mahdollisesti olla keino vastata paremmin sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Taulukoista 3 ja 5 voidaan huomata, että molempien organisaatioiden yhtäläisiksi ongelmiksi miellettiin niin byrokraattisuus kuin etäisyyskin, kun taas taulukot 9 ja 11 puolestaan kertovat sidosryhmien odotusten kohdistuvan avoimuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden parantamiseen. Avoimuutta voitaneenkin näiden näkökulmien valossa pitää yhtenä maineen rakentumiseen vaikuttavana tekijänä.

Sidosryhmäajattelua koskevassa tutkimuksessa on sen sijaan todettu, että sidosryhmien olemassaolon tiedostaminen sekä sidosryhmien yleinen kohtelu ovat seikkoja, jotka tulisi ottaa huomioon muutostilanteita koskevassa päätöksenteossa, sillä sidosryhmiä pidetään avaintekijöinä arvioitaessa suunnitellun organisaatiomuutoksen myötä saavutettuja tuloksia (Lewis 2007). Myös mainemittarien aineisto osoitti, että kohdeorganisaatioilta odotetaan jatkossa vieläkin parempaa sidosryhmien huomioimista, ja lisäksi heidän osallistamistaan osaksi päätöksentekoa kuten taulukoista 7 ja 8 voidaan myös huomata. Tätä taustaa vasten sidosryhmäyhteistyö kuulunee myös mainetta rakentavien tekijöiden joukkoon.

Aiemmassa tutkimuksessa on myös todettu, että organisaation tulisi kyetä erityisesti muuttuvassa ympäristössä viestimään tehokkaasti, kuinka jo pitkälle rakennettua sidosryhmien luottamusta jatkossa ylläpidetään ja kehitetään (Dervitsiotis 2003). Mainejatteluissa menneiden, ajantasaisten ja aiottujen tulevaisuuden toimien kääntämistä sidosryhmille ymmärrettäviksi viesteiksi on puolestaan pidetty yhtenä maineen tehtävistä. Organisaation maineenhallinnan kannalta on lisäksi pidetty tärkeänä kehittää keinot tehokkaaseen tiedon välittämiseen sekä huomioida jokaisen sidosryhmän kokemat erilaiset tiedontarpeet, jotta voitaisiin menestyksekkäästi rakentaa uutta organisaatiota. (Dentchev & Heene 2004.)

Taulukot 7 ja 8 osoittavat, että viestinnän merkitys nousi selkeästi esille myös mainemittaritutkimuksissa tulevaisuuden odotusten kohdalla. Sidosryhmät odottivat kohdeorganisaatioilta niin yleisen tiedottamisen periaatteiden tarkistamista kuin viestinnän muokkaamista vuorovaikutteisemmaksi, nykyaikaisemmaksi ja kansantajuisemmaksi. Viestinnän laatua voitaneen siis perustellusti pitää organisaation mainetta rakentavana tekijänä.

Teorian mukaan julkisella sektorilla viimeisen parin vuosikymmenen aikana tapahtuneet muutokset kuten yksityistäminen, ulkoistaminen ja henkilökunnan supistaminen ovat aiheuttaneet organisaatioille paineita toimia entistä tehokkaammin vähemmillä resursseilla. Lisäksi on todettu, että julkisella sektorilla yleisten poliittisten agendojen muutokset, lainsäädännölliset tavoitteet sekä taloudellisten ja henkilökohtaisten resurssien puutteellinen jakautuminen usein haittaavat muutosta. (Rusaw 2007.) Julkisella sektorilla monet terveydenhuoltoalan organisaatiot ovat myös hyödyntäneet yhdistymisten, yritysostojen, liittoutumisten, ja verkostoitumisten tarjoamia mahdollisuuksia vähentää kustannuksia, laajentaa palvelun kattavuutta sekä vähentää toiminnan vaihtelua. Brändien yhdistymisestä puhuttaessa on lisäksi viitattu organisaatioiden kestäväen kehityksen varmistamiseen tuomalla yhteen tietoa ja resursseja. (Dooley & Zimmerman 2003.)

Julkisen sektorin organisaatioita usein vaivaavaa resurssien puutetta voitaneen myös mainemittaritutkimusten mukaan pitää seikkana, mikä ei ole jäänyt huomaamatta myöskään organisaatioiden sidosryhmiltä. Tarkastelun alla olevista organisaatioista Valviran kohdalla resurssikysymys nousi selvästi esiin niin organisaatioihin liitettävissä ensimmäisissä kuin tehokkuuteen liitettävissä tulevaisuuden odotuksissakin, kuten taulukoista 5 ja 11 voidaan myös havaita. Taulukko 9 puolestaan osoittaa, että myös THL:lta odotetaan jatkossa riittävämpää yleistä resursointia, resurssien

tarkempaa kohdentamista sekä niiden lisäämistä myös uusille alueille. Tämän tutkimuksen lähtökohdista tarkasteltuna riittävät resurssit näyttäisivätkin muodostavan viimeisen julkisen sektorin organisaation mainetta rakentavan tekijän.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli etsiä vastausta kysymykseen, mistä tekijöistä koostuu organisaatiomuutoksen kautta yhdistyneen uuden organisaation maine. Luvun yhteenvetona ja samalla vastauksena kysymykseen voidaan todeta, että ainakin tätä tutkimusta taustoittavan teorian sekä vuosien 2008 ja 2011 mainemittaritutkimusten valossa julkisella sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla toimivan yhdistyneen organisaation maineen rakentajiksi voitaneen hahmottaa 12 eri tekijää. Nämä tekijät näyttäisivät aiemman teorian ja tutkimusaineiston perusteella olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Kaikkein selkeimmin esiin nousivat kuitenkin luottamuksen ja kokemusten merkitys, vahva brändi ja organisaation kyky vastata sidosryhmien odotuksiin. Luottamuksen on usein teoriassa sanottu kuuluvan maineen rakentamisen ytimeen. THL:n ja Valviran voidaan todeta olevan sidosryhmien luottamuksen suhteen hyvällä tiellä, sillä molemmat organisaatiot onnistuivat säilyttämään luottamuksen tai luotettavuuden mielikuvan vahvana sidosryhmien mielissä yhdistymisistään huolimatta. Maineen ulottuvuuksista luotettu saikin molempien organisaatioiden kohdalla parhaimmat arviot sidosryhmiltä. Lisäksi Valviran kohdalla luotettavuus nousi myös yhdeksi organisaation vahvuusalueista. Mainemittaritutkimuksen sisältöä erittelemällä voitiin puolestaan huomata, että mielikuva luotettavuudesta toistuu ensimmäisen avokysymyksen aineistoissa THL:n kohdalla yhdeksän ja Valviran kohdalla neljä kertaa, kun monet muut mielikuvat tulivat mainituiksi vain kerran.

Kokemusten rooli maineen rakentajana korostuu vahvasti aiemmassa tutkimuksessa, sillä mielikuvien on usein todettu muodostuvan ensisijaisesti omien kokemusten kautta. Lisäksi julkisen sektorin organisaation tehtävä on tuottaa palveluita, joten organisaation maineeseen liittyvät arviot rakentuvat pitkälti juuri näissä usein toistuvissa palvelukokemuksissa.

Erittäin tärkeänä ainakin yksityisen sektorin organisaation maineen kannalta on myös pidetty muista erottautumista, johon yhtenä keinona on esitetty vahvaa brändäystä. Resurssikysymysten äärellä jatkuvasti kamppailevien julkisen sektorin organisaatioiden ei kuitenkaan liene mahdollista rakentaa brändiä yksityiseltä sektorilta omaksutuin menetelmin, vaan esimerkiksi pyrkimällä hallitsemaan juuri palvelukokemuksia. Julkisella sektorilla brändiä olisikin suotavaa rakentaa tekojen kautta ja epäitsekäästi asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Mainemittaritutkimuksen aineiston pohjalta voidaan myös havaita, että maineen ulottuvuuksista juuri palvelevan suhteen sidosryhmät odottivat organisaatioilta paljon tulevaisuudessa. Voitaneenkin ajatella, että julkisella sektorilla juuri palveleva brändi muodostaa sillan kohti vahvaa brändiä.

Aiemmassa tutkimuksessa myös sidosryhmien odotuksiin vastaamisella on todettu olevan tärkeä merkitys, sillä sidosryhmien tyytyväisyyden palveluita kohtaan on sanottu heijastuvan suoraan organisaation maineeseen. Mainemittaritutkimuksen aineistoon viitaten organisaatioihin liitettyjen mielikuvien ja tulevaisuuden odotusten välillä näyttäisi olevan havaittavissa selkeä jatkumo. Molempien kohdeorganisaatioiden tapauksissa erityisesti negatiiviset mielikuvat muodostuivat sellaisiksi, joihin sidosryhmät odottivat jatkossa eniten muutosta organisaatioilta. Sekä THL:n että Valviran maineet kokivat pientä laskua organisaatioiden yhdistymisten myötä, joten voitaneen ajatella, että uuden organisaation maineen kohentaminen edellyttääkin juuri keinojen hahmottamista siihen, miten sidos-

ryhmien odotuksiin kyetään vastaamaan paremmin tulevaisuudessa. Kaikki 12 edellä hahmoteltua maineen rakennuspalikkaa on koottu kuvioon 13. Muita tekijöitä voimakkaammin esiin nousseet seikat on merkitty kuvioon punaisten pallojen sisälle.



KUVIO 13 Maineen rakentajat yhdistyneessä julkisen sektorin organisaatiossa

4.5.2 Vanhan maineen heijastuminen uuteen organisaatioon

Tutkimuksessa toisena mielenkiinnon kohteena oli hahmottaa, miten vanha maine heijastuu uuden yhdistyneen organisaation maineeseen. Tähän kysymykseen liittyen pohtimisen arvoista oli myös, vaikuttaako toisen organisaation maine toista enemmän uudessa organisaatiossa. Näihin kysymyksiin vastauksia etsittiin muun muassa tutkimuksessa esitellyn esiaineiston pohjalta. Esiaineistossa tarkasteltiin vuosien 2008 ja 2011 mainemittaritutkimuksiin osallistuneiden sidosryhmien arvioita kohdeorganisaatioista kaikkien muiden seikkojen paitsi varsinaisena aineistona toimineiden avokysymysten osalta.

Molempien uusien organisaatioiden kohdalla edeltävien organisaatioiden vanha maine näyttäneen vaikuttavan uuden organisaation maineeseen hie-man sitä heikentävästi ja osittain myös tekevän uuden organisaation maineen rakentamisesta haasteellisempaa. Toisin sanoen, se seikka, että edeltävät organisaatiot olivat jo vuosien saatossa vakiinnuttaneet asemansa ja osoittaneet tarpeellisuutensa toimintakentällään, lienee nostanut niiden maineen jo sellaiselle hyvälle tasolle, jota on sidosryhmien mielissä vaikea horjuttaa. Vaikka uuden yhdistymisen kautta muodostuneen organisaation maineen pohjalla vaikuttavatkin edeltävien organisaatioiden vanhat maineet, näyttäneen kuitenkin siltä, että uuden organisaation on ikään kuin uudelleen todistettava olemassaolonsa merkitys sidosryhmilleen nostaakseen maineensa yhtä hyvälle tai jopa paremmalle tasolle kuin edeltäjillään.

Tämä näkyy hyvin esimerkiksi Valviralle ja THL:lle annetuissa yleisarvosanoissa, jotka jäivät vuoden 2011 mittauksessa tyydyttävälle tasolle, vaikka niitä edeltävät organisaatiot STTV:ta lukuunottamatta olivat saaneet yleisarvosanaksi toiminnalleen hyvän tai jopa tätä paremman. Yhtä lailla esimerkiksi THL:n kohdalla 40 prosenttia vastaajista arvioi kokemuksensa

organisaatiosta ristiriitaisiksi, mikä poikkesi merkittävästi edellisestä mitauskerrasta, jolloin kokemukset KTL:stä ja Stakesista olivat enimmäkseen myönteisiä. Aiemmassa tutkimuksessahan juuri omien kokemusten on sanottu voimakkaimmin vaikuttavan mielikuvien muodostumiseen (MacMillan, Money, Downing & Hillenbrand 2005), ja organisaation maineen rakentuvan näiden mielikuvien perusteella tehdyn arvioinnin pohjalta (Coombs & Holladay 2006).

Mielenkiintoisena vuoden 2011 tutkimuksessa voidaan pitää myös sitä, että molemmissa tapauksissa yli puolet vastaajista odotti edelleen organisaatiolta muutosta tulevaisuudessa hiljattain tapahtuneesta organisaatioiden yhdistymisestä huolimatta. Tämä viestinee siitä, ettei organisaatioiden yhdistymisellä ole jostain syystä onnistuttu vastamaan sidosryhmien odotuksiin heidän toivomallaan tavalla. Aiemmassa tutkimuksessa odotusten on sanottu muokkaavan sitä sävyä, jonka avulla mainetta arvioidaan. Lähtökohtaisesti on myös ajateltu, että mitä parempi maine organisaatiolla on, sitä korkeampia odotuksia organisaatioon kohdistetaan. (Luoma-aho 2011b.) Tämäkin tutkimustieto näyttäisi siis tukevan ajatusta siitä, että yhdistyneiden organisaatioiden vanhat, hyvälle tasolle vakiintuneet maineet voivat vaikuttaa heikentävästi uuden organisaation maineeseen.

Väitettä siitä, että jo hyvälle tasolle vakiintuneet edeltävien organisaatioiden maineet voivat hankaloittaa uuden maineen rakentamista, tukee myös organisaation edustajan arvio siitä, että hyvän maineen rakentaminen tuntuu työläämmältä yhdessä uudessa Valvirassa kuin kahdessa erillisessä virastossa aikaisemmin. Samoin THL:ssa on havaittu, että organisaatioiden yhdistyminen on hieman heikentänyt uuden organisaation mainetta, koska edeltävillä organisaatioilla oli jo oma vakiintunut paikkansa yhteiskunnassa sekä näin ollen myös vahvempi tunnettuus sidosryhmien keskuudessa. Molemmissa organisaatioissa on lisäksi todettu, että suurin

ongelma uuden maineen rakentamisessa vanhojen pohjalta on se, että yhdistymisen myötä lisääntynyt toiminnan sekavuus tekee uuden organisaatiokokonaisuuden hahmottamisen vaikeaksi sidosryhmille.

Maineen ulottuvuuksien saamia keskiarvoja tarkastelemalla voidaan puolestaan arvioida, vaikuttaako toisen organisaation vanha maine toista enemmän uudessa organisaatiossa. Kuten jo aiemmin on mainittu, viisi maineeseen liitettävää ulottuvuutta ovat siis viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas (Luoma-aho 2008a).

THL:n kohdalla kaikki viisi ulottuvuutta arvioitiin asteikolla 1–5 arvojen 3 ja 4 välille (Luoma-aho 2011a). Verrattuna edelliseen mittauskertaan merkittävänä maineen ulottuvuuksien arvioinneissa voidaan pitää sitä, että entisen KTL:n kannalta katsottuna laskua keskiarvoissa oli kaikkien ulottuvuuksien kohdalla, kun taas entisen Stakesin suhteen samaan arvoon kuin aiemmin pääsi ulottuvuuksista vain arvostettu muiden kokiessa pientä laskua. Tämän perusteella voitaneen siis todeta, että ainakin maineen ulottuvuuksien kohdalla Stakesin vanha maine on ollut KTL:n mainetta voimakkaampi ja vaikuttanut enemmän uuden organisaation sidosryhmiltään saamiin arvioihin. Samaan päätelmään päädytään myös tarkasteltaessa taulukkoa 4 toisistaan osittain poikkeavista mielikuvista. Erittelemällä taulukon sisältöä numeerisesti voidaan havaita, että organisaatioihin liitettyjen mielikuvien suhteen selkeästi vähemmän eroavaisuuksia oli Stakesin ja THL:n kuin KTL:n ja THL:n välillä.

Valviran kohdalla kaikki viisi maineen ulottuvuutta sijoittuivat arvojen 3 ja 4 välille (Luoma-aho 2011a). Vuoden 2008 mainemittaritutkimukseen verrattuna TEO:n kohdalla laskua oli kaikissa ulottuvuuksissa, kun taas STTV:n kohdalla tapahtui pientä nousua neljän ulottuvuuden suhteen. Ulottuvuus arvostettu sen sijaan sai hieman edellistä mittauskertaa hei-

kommat arviot. Tämän perusteella voitaneen siis todeta, että organisaatioiden yhdistyminen on vaikuttanut myönteisesti entisen STTV:n maineeseen, kun vastaavasti entisen TEO:n kohdalla tulos on päinvastainen. Erittelemällä taulukon 6 sisältöä toisistaan osittain poikkeavista mielikuvista voidaan puolestaan havaita, että hieman vähemmän poikkeamia mielikuvissa oli STTV:n ja Valviran välillä, joten entisen STTV:n maine näyttää siis heijastuneen hieman entisen TEO:n mainetta voimakkaammin uuteen organisaatioon.

Sen sijaan uuden organisaation vahvuuksiksi ja heikkouksiksi arvioituja ominaisuuksia tarkastelemalla ei voida perustellusti erottaa, kumman edeltävän organisaation vanha maine on heijastunut voimakkaammin uuden organisaation maineeseen. Aineistoja vertailemalla voidaan havaita, että molempiin uusiin organisaatioihin liitettiin samoja vahvuuksia ja heikkouksia kuin edeltävienkin organisaatioiden kohdalla kolme vuotta aiemmin.

Valviran kohdalla TEO:n STTV:ta myönteisempi julkisuuskuva näyttäisi kuitenkin vaikuttaneen vahvemmin uuden organisaation enimmäkseen myönteiseksi arvioidun julkisuuskuvan syntyyn. THL:n kohdalla vastaavaa trendiä ei sen sijaan ollut havaittavissa uuden organisaation enimmäkseen myönteisen julkisuuskuvan muodostuessa melko samanlaiseksi edeltävien organisaatioiden julkisuuskuviin verrattuna.

Mielenkiintoisena uuden organisaation maineen kannalta voidaan pitää myös sitä, että muutamat vanhoihin organisaatioihin liitetyt mielikuvat ja odotukset olivat hävinneet uuteen organisaatioon liitettävien mielikuvien joukosta organisaatioiden yhdistymisten myötä. THL:n kohdalla hävinneitä mielikuvia olivat kansainvälinen, mielenkiintoinen ja arvostettu, kun taas Valviran kohdalla hävinneitä mielikuvia olivat pienuus, puolueetto-

muus ja keskusvirasto (ks. taulukot 4 ja 6). Hävinneitä odotuksia sen sijaan THL:n kohdalla olivat muun muassa uudet innovaatiot ja dynaamisuus, ja Valviran kohdalla muun muassa koulutuksen tehostaminen ja työnjaon selkiyttäminen (ks. taulukot 10 ja 12).

Lisäksi molempiin yhdistyneisiin organisaatioihin liitettiin enemmän uusia kuin vanhoja eli jo edeltäviin organisaatioihin liitettyjä mielikuvia ja odotuksia. Vaikka edeltävien organisaatioiden vanha maine heijastuukin yhä varsin vahvasti uuteen organisaatioon, näyttäneekin siltä, että uutta organisaatiota ja sen mainetta arvioidaan vahvasti myös uusien kriteerein. Valvira ja THL tarvitsevatkin jatkossa lisää tunnettuutta sidosryhmiensä keskuudessa nimen omaan uusina organisaatiokokonaisuuksina, jotta niiden olisi mahdollista tulevaisuudessa rakentaa omaa uutta mainetta. Ainakin uuteen organisaatioon kohdistetaan jo paljon odotuksia ja sen edellytetään toimivan tietyllä tavalla.

5 POHDINTA

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomia mainemuutoksia uusille organisaatioille. Ilmiötä tarkasteltiin kahden julkisen sektorin tapausorganisaation avulla, jotka kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriön alaisuuteen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) syntyi Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen (Stakes) ja Kansanterveyslaitoksen (KTL) yhdistyessä, ja Valvira puolestaan Terveidenhuollon oikeusturvakeskuksen (TEO) ja Sosiaali- ja terveydenhuollon tuotevalvontakeskuksen (STTV) yhdistyessä.

Tutkimuksen tutkimusongelma keskittyi julkisen sektorin organisaatioiden yhdistymisen mukanaan tuomien mainemuutosten ympärille. Erityisenä kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa oli selvittää, mistä tekijöistä koostuu organisaatiomuutoksen kautta yhdistyneen uuden organisaation maine ja miten vanha maine heijastuu uuden organisaation maineeseen. Jälkimmäiseen kysymykseen liittyen pohdittiin myös, vaikuttaako toisen organisaation maine toista enemmän uudessa organisaatiossa.

Empiirisen tutkimuksen aineistona toimivat sidosryhmäkyselyinä toteutetut vuoden 2008 ja 2011 mainemittaritutkimukset. Lähtökohtana mainemittaritutkimuksissa oli oletus, että organisaation hyvinvointi rakentuu pitkälti sen ympäristön ja yhteistyökumppaneiden tyytyväisyydestä organisaation toimintaa kohtaan. Mainemittarin rungon tutkimuksessa muodostivat viisi maineeseen liitettävää ulottuvuutta: viranomainen, arvostettu, luotettu, palveleva ja tehokas. (Luoma-aho 2008a, 4-6.)

Maineen rakentumiseen on sanottu vaikuttavan niin mennyt tekeminen, nykyinen oleminen kuin käsitykset siitä, mitä organisaatiolta on tulevai-

suudessa odotettavissa (Aula & Heinonen 2011, 15). Mainetta onkin kirjallisuudessa pidetty tärkeänä siksi, että se on yhteydessä koko organisaation strategiseen asemointiin ja on tätä kautta sekä arvokas että haavoittuvainen (Fombrun & van Riel 2004, 2, 7). Mielenkiintoisen maineen käsitteestä tekeekin juuri se, että sen todellinen merkitys organisaatiolle punnitaan usein vasta kolhujen sattuessa. Onkin mielenkiintoista pohtia, millaiselle tasolle maine tulisi pystyä vakiinnuttamaan, jotta se pysyisi vakaana organisaatiota kohtaavissa poikkeustilanteissa, jollaiseksi organisaatiomuutoskin voidaan käsittää.

Aiemmassa tutkimuksessa erinomaisen maineen tavoittelun on todettu sisältävän riskin siitä, että muutoksen sattuessa organisaatio ei kykenekään vastaamaan siihen kohdistettuihin korkeisiin odotuksiin. Ratkaisuksi julkisen sektorin organisaatioille onkin ehdotettu sellaiseen neutraaliin maineeseen pyrkiminen, joka on tarpeeksi korkea luotettavan organisaatiokuvan luomiseen sopivan intensiivisen ylläpidon avulla. (Luoma-aho 2007, 128–129.) Toisaalta organisaation kohdatessa kriisejä hyvällä ja suotuisalla maineella on todettu olevan oma merkityksensä organisaation mainepääoman kannalta, ja sen on huomattu vaikuttavan organisaation kykyyn vastaanottaa mainetta horjuttavia kriisejä (Coombs 2007, 165).

Tämän tutkimuksen tapausorganisaatioista Valvira on viimeksi kuluneen vuoden aikana ollut median hampaissa muutamien valelääkärikohujen saattamana. THL on puolestaan parina viime vuonna ollut esillä median otsikoissa sen jälkeen, kun maanlaajuisesti käytössä olleella sikainfluenssarokotteella todettiin olevan yhteys pieniä lapsia koskettavien narkolepsiatapausten äkilliseen lisääntymiseen. THL:n tapauksessa narkolepsia-kohu näkyi hieman vuoden 2011 mainemittaritutkimuksessa, kun taas Valvira koetellut viimeisin ja vakavin valelääkäritapaus sattui hieman vuoden 2011 tutkimukseen liittyvien sidosryhmäkyselyjen tekemisen jäl-

keen, minkä vuoksi se ei ehtinyt vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Myöskään aikaisemmat valelääkärikohut eivät juuri näkyneet tutkimuksen tuloksissa. Valviran tapauksessa viimeisimmän kohun mahdollisia vaikutuksia organisaation maineeseen onkin mahdollista arvioida vasta seuraavan mainemittauksen yhteydessä.

Joka tapauksessa, Valviran ja THL:n maineiden voitaneen arvioida asettuneen jo melko vakiintuneille, kolhujakin kestäville tasoille tyydyttävän ja hyvän välille. Organisaatioiden kokemat yhdistymisprosessitkaan eivät osoittautuneet maineita vakavasti horjuttaviksi tekijöiksi, vaikka sidosryhmillä näyttikin tulosten valossa olevan vielä hieman vaikeuksia hahmottaa uusien organisaatiokokonaisuuksien toimintakenttiä ja vastuualueita.

Tässä tutkimuksessa yhdistyneen julkisen sektorin organisaation maineen rakentajiksi hahmottui 12 eri tekijää teoriataustan ja empiirisen tutkimuksen pohjalta (ks. kuvio 13). Näitä tekijöitä olivat muun muassa selkeä identiteetti ja vahva brändi, minkä voidaankin ajatella tukevan aiemmassa tutkimuksessa esitettyä näkökulmaa siitä, että muutosten yhä kiihtyessä julkisella sektorilla brändin rooli luottamuksen ylläpitäjänä palveluntuottajien ja kansalaisten välillä saattaa korostua entisestään (Humphreys 2011, 9).

Onkin ehdotettu, että julkisen sektorin brändin tulisi selkeästi ilmaista, mitä organisaatio edustaa, ja mitä se tekee tai millaisia palveluita se tarjoaa (Humphreys 2011, 8). Tämän näkökulman voitaneen ajatella olevan selkeästi yhteydessä identiteettiajatteluun, missä usein korostuu se seikka, että ulospäin näkyvän vahvan brändin rakennuksen tulee lähteä liikkeelle sisältäpäin selkeän identiteetin luomisen kautta. Toisaalta brändillä on kuitenkin todettu olevan eri merkitys julkisen kuin esimerkiksi yksityisen sektorin organisaatiolle. Sitä, mitä julkisen sektorin organisaatio tekee, ei

miten se itsensä määrittelee, on pidetty seikkana, joka tekee siitä tärkeän ja varteenotettavan. (Hoskins 2003, 34–35.)

Yhtä lailla, on myös todettu, että julkisen sektorin brändin olisi tärkeää olla luotettu, mihin on ajateltu pyrittävän viestimällä aktiivisesti ja todenmukaisesti organisaation toiminnasta ja sen tarjoamista palveluista. Brändin ei myöskään tulisi vain luvata, vaan myös toistuvasti olla antamiensa lupauksen arvoinen. (Humphrey 2011, 8.) Brändin vahvuuden onkin ajateltu perustuvan sen kykyyn toteuttaa annettuja lupauksia, minkä vuoksi on pidetty tärkeänä, että brändin ydinarvot sidotaan osaksi brändilupaus- ta (Urde 2009, 631). Brändiin liitetty luottamuksen näkökulma toistui vahvasti myös tämän tutkimuksen kautta hahmotetuissa yhdistyneen julkisen sektorin organisaation maineen rakentajissa (ks. kuvio 13), minkä voi myös osaltaan ajatella tukevan yllä esitettyä ajatusta siitä, että brändin merkitys tulisi punnita entistä tarkemmin tulevaisuudessa organisaatio- muutosten yleistyessä.

Tämän tutkimuksen tapausorganisaatioiden valossa organisaatioiden yhdistymisen aiheuttama sekavuus toi mukanaan pientä laskua uusien organisaatioiden maineisiin, minkä myötä uudistuneen brändin vahvistaminen voisikin tarjota keinon kohentaa organisaation mainetta. Sekä Valviran että THL:n lienee siis syytä jatkossa voimakkaammin välittää sidosryhmilleen viestiä siitä, mitä uusi organisaatio edustaa, mitä se palveluidensa suhteen lupaa ja miten se aikoo vastata antamiensa lupauksen herättämiin odotuksiin.

Toisaalta merkityksellisenä julkisen sektorin brändin kannalta on myös pidetty sen kykyä sitouttaa, osallistaa ja inspiroida sidosryhmiään. Sitouttamisen on sanottu lisäävän sidosryhmien uskollisuutta ja tukea organisaatiolle, mitä on pidetty tärkeänä palvelun laadun ja maineen ylläpidon

kannalta. (Humphrey 2011, 8.) Julkisella sektorilla palveluiden käyttäjiä on kuvattu usein kansalaisiksi, joilla on demokraattisessa yhteiskunnassa oikeus vaikuttaa heitä itseään koskevaan päätöksentekoon. Yksityiseltä sektorilta omaksutun asiakaslähtöisen ajattelutavan yleistyessä myös julkisella puolella on kuitenkin huomattu, että ihmisten intressit palveluiden suhteen voivat olla erilaiset riippuen siitä, toimivatko he kansalaisina veronmaksajien vai asiakkaina palveluiden käyttäjien roolissa. (Pekkarinen, Hennala, Harmaakorpi & Tura 2011, 523.)

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että kummankin tapausorganisaation sidosryhmät odottivat organisaatioilta entistä sitouttavampaa ja osallistavampaa otetta sidosryhmiensä suuntaan tulevaisuudessa. Sitouttamisen ongelman voitaisiinkin ajatella olevan julkisella sektorilla eräänlainen paradoksi. Toisaalta tuntuu verrattain selvältä, että julkisten palveluiden käyttäjien ääni olisi jatkuvasti kuuluvilla toiminnan suunnittelussa, kun taas käytännön kannalta tuntuu lähes mahdottomalta miellyttää kaikkia ottamalla huomioon yhdellä kertaa monien eri sidosryhmien näkemykset esimerkiksi palveluita kehitettäessä.

Inspiroivan julkisen sektorin brändin on puolestaan väitetty olevan sellainen, joka kykenee haastamaan vallitsevia käsityksiä, tarjoamaan oman vision organisaatiosta tai sen palveluista ja jopa luomaan laajemman sosiaalisen käyttäytymisen mallin (Humphrey 2011, 8). Julkisen sektorin brändin kannalta tärkeänä kirjallisuudessa onkin pidetty juuri palvelukokemuksen hallintaa (Whelan, Davies, Walsh & Bourke 2009), sillä käsityksiä organisaatiosta on useissa yhteyksissä sanottu muodostettavan eniten juuri omien kokemusten pohjalta. Tämän perusteella lienee helppo päätellä, että onnistuneet palvelukokemukset heijastuvat myönteisiksi käsityksiksi organisaatiosta sidosryhmien mielissä. Mikäli brändi ei palvelukoke-

muksessa onnistu olemaan inspiroiva, jäänee sidosryhmien inspiroiminen jatkossa yhdeksi viestinnän suurista haasteista.

Viestinnän roolin onkin sanottu usein korostuvan juuri organisaatioiden muutosprosesseissa, sillä muutoksen johtamisen on ajateltu vaativan lukuisia viestinnällisiä ponnistuksia, joiden avulla muun muassa edistetään valmiutta muutokselle ja motivoidaan muutoksen vastaanottajia toimimaan halutulla tavalla (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 79). Onkin ehdotettu, että tarkkailemalla viestintätapoja on mahdollista vaikuttaa yhdistymisen jälkeisen integraation onnistumiseen sekä kasvattaa menestyksen todennäköisyyttä muutosprosessissa (Dooley & Zimmerman 2003, 60). Organisaation maineenhallinnan kannalta on puolestaan pidetty tärkeänä huomioida jokaisen sidosryhmän kokemat erilaiset tiedontarpeet, jotta voitaisiin menestyksekkäästi rakentaa uutta organisaatiota (Dentchev & Heene 2004, 57, 68–69).

Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimushaasteita

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin varsin hyvin kartoittamaan keskeiset maineen muuttumiseen liittyneet seikat kohdeorganisaatioiden eli Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä Valviran tapauksissa. Tutkitun aineiston pohjalta pystyttiin myös kattavasti vastaamaan valittuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusmenetelmäksi valittu teoriaohjaava sisällönanalyysi osoittautui erittäin toimivaksi tutkimuksen kannalta, sillä menetelmän kolmen vaiheen eli redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin avulla tutkimusprosessi eteni selkeästi ja sujuvasti. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin ehdottomaksi eduksi muodostui se, että sen avulla aiemmin tehty aihetta avaava tutkimus voitiin yhdistää toteutettuun empiiriseen tutkimukseen. Näin

ollen tutkimuksen tuloksina esitetyt näkökulmat eivät pohjautuneet vain yhteen uuteen tutkimukseen, vaan niiden tueksi oli mahdollista esittää jo aiemmassa tutkimuksessa kartoitettuja ajatuksia. Teoriatausta ja empiirinen tutkimus eivät täten jääneet omiksi irrallisiksi kokonaisuuksiksiin vaan muodostivat ikään kuin toisiaan tukevan jatkumon.

Toisaalta teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käytettyjen redusoinnin ja klusteroinnin ongelmaksi mainemuutosten kartoittamisen kannalta muodostui niiden tapa tiivistää liiaksi tutkittua aineistoa ja jopa hävittää olennaisina pidettäviä seikkoja. Jotta voitiin todeta, mitkä mainetta rakentavat seikat nousivat esiin kaikkein selkeimmin yhdistyneissä organisaatioissa ja että kumman edeltävän organisaation maine heijastui voimakkaammin uuteen organisaatioon, hyödynnettiin tutkimuksessa myös numeerisesti aineistoa luokittevaa sisällön erittelyn menetelmää.

Tämän tutkimuksen analyysiä ohjasivat pitkälti mainemittarin muodostavat maineen viisi ulottuvuutta sekä avokysymyksissä kartoitetut sidosryhmien organisaatioon liittämät ensimielikuvat ja tulevaisuuden toiminnan odotukset. Vanhojen maineiden heijastumista uusiin organisaatioihin analysoitiin lisäksi esiaineiston pohjalta. Esiaineistossa selvitettiin edellä mainittujen kolmen seikan lisäksi sidosryhmien organisaatioille antamia yleisarvosanoja, organisaatioiden heikkouksiksi ja vahvuuksiksi väittämäkysymysten pohjalta nousseita seikkoja sekä sidosryhmien arvioita organisaatioiden julkisuuskuvista.

Tutkimus pyrittiin laatimaan siten, että se täyttää reliabiliteetin ja validiteetin vaatimukset. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli sen kykyyn antaa ei sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Reliabiliteetin on sanottu ilmentävän sekä tutkimuksen johdonmukaisuutta että vakautta (Frey, Botan & Kreps 2000, 111). Tutki-

mus onnistui reliabiliudessaan, sillä se eteni johdonmukaisesti valitun tutkimusmenetelmän vaiheita noudattaen aineiston redusoinnista ja klusteroinnista aineiston abstrahointiin ja tutkimuksen tulosten esittelyyn. Reliabiliteetin täyttymistä puoltaa myös tutkimusprosessin vakaus, sillä samat analyysin vaiheet toistettiin systemaattisesti kummankin tutkimuksessa tarkastellun tapausorganisaation kohdalla.

Kirjallisuudessa validiteetilla on perinteisesti tarkoitettu tutkimuksen pätevyyttä eli sen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Frey, Botan & Kreps 2000, 111). Tätä on kutsuttu myös tutkimuksen sisäiseksi validiteetiksi (Lindlof & Taylor 2002, 239). Tehtyä tutkimusta voidaan ainakin sisäisen validiteetin kriteerein arvioituna pitää pätevänä, sillä tutkimuksella onnistuttiin vastamaan kattavasti tutkimusprosessin aluksi laadittuihin tutkimuskysymyksiin, eikä tutkimuksen punainen lanka katkennut missään analyysin vaiheessa.

Sisäisen validiteetin lisäksi kirjallisuudessa on puhuttu termin käsitteellisistä ja ulkoisista ulottuvuuksista. Käsitteellisellä validiteetilla on tarkoitettu tutkittavan ilmiön täsmällistä mittaamista siten, kuten teorian tai rakenteen pohjalta voidaan ennakoita odottaa. Ulkoisella validiteetilla on sen sijaan viitattu tutkimustulosten yleistettävyyteen. (Lindlof & Taylor 2002, 239.) Ulkoisen validiteetin kriteerit täyttävä tutkimus ei toisin sanoen ole siis rajoittunut vain tiettyihin ihmisiin, paikkoihin tai ajanjaksoihin (Frey, Botan & Kreps 2000, 109).

Käsitteellinen validius täyttyi tutkimuksessa verrattain hyvin, sillä aiempien yhdistyneiden organisaatioiden maineen rakentumisesta ja muuttumisesta tarkastelevien teorioiden ja tehdyn tutkimuksen tulosten välillä oli paljon yhtymäpintaa. Ulkoisen validiteetin täyttymisen kannalta haasteellise-

na voidaan kuitenkin pitää sitä, että tutkimusainestona toimineet mainemittaritutkimukset pohjautuivat täysin tiettyjen sidosryhmien mielipiteisiin organisaatiosta, jolloin tutkimus voidaan todeta varsin rajoittuneeksi tiettyjä ihmisryhmiä ja tapausorganisaatioiden myötä myös tiettyjä paikkoja koskevaksi. Ei liene siis mitään perusteita sille, että tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävissä koskemaan laajemminkin esimerkiksi julkisia sosiaali- ja terveysalan instituutioita.

Reliabiliteetin ja validiteetin on todettu olevan toisistaan riippuvaisia käsitteitä, sillä epäluotettavaa tutkimusta ei ole mahdollista pitää myöskään pätevänä (Lindlof & Taylor 2002, 238; Frey, Botan & Kreps 2000, 111). Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat kuitenkin saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä osakseen myös kritiikkiä, koska ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, joten niiden on ajateltu palvelevan ennemminkin määrällisen tutkimuksen tarpeita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). On esitetty, että laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi validiteetissa on pätevyyden suhteen pikemminkin kysymys kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuudesta kuin mittauksen onnistumisesta aikomusten mukaan (Janesick 2000, 232).

Kirjallisuudessa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parannuskeinoksi on ehdotettu muun muassa triangulaatiota, jolla on yleisimmin tarkoitettu erilaisten metodien, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143). Triangulaation yksinkertaisena tavoitteena on pidetty merkityksen vahvistamista etsimällä vastauksia kysymyksiin useammasta kuin yhdestä suunnasta, ja täten hälventää epäilyksiä tutkimuksen tulosten totuudenmukaisuudesta (Lindlof & Taylor 2002, 240–241).

Triangulaation etuna on pidetty sitä, että sen avulla on mahdollista tuoda tutkimukseen lisää syvyyttä ja leveyttä, vaikkei triangulaationkaan myötä voida vielä olla varmoja absoluuttisen totuuden saavuttamisesta laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144). Myös tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä pyrittiin ymmärtämään syvemmin triangulaation avulla hyödyntämällä tutkimusmetodina sekä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä että numeerista sisällön erittelyä. Valinta osoittautui toimivaksi, sillä metodit tukivat hyvin toisiaan, ja niiden avulla oli mahdollista avata aihetta monipuolisesti. Toisin sanoen, sisältöä erittelemällä oli mahdollista nostaa esiin sellaisia tuloksia, joihin pelkän teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla ei olisi ylletty ja päinvastoin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kohentamiskeinona on pidetty myös tarkkuutta, joka vallitsee läpi koko tutkimuksen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232). Täsmällisyyteen pyrittiin myös tässä tutkimuksessa selostamalla eri analyysin vaiheet tarkasti ja selkeästi sekä etenemällä tutkimuksessa huolellisesti vaihe vaiheelta kohti loppupäätelmiä. Tutkimuksen tarkkuuden ja sitä myötä myös luotettavuuden kannalta esiin voitaneen kuitenkin nostaa se seikka, että tehty tutkimus pohjaa valmiiseen, toisen tutkijan keräämään aineistoon. Tutkijana on siis tämän tutkimuksen luotettavuuden suhteen mahdollista olla vastuussa vain omasta huolellisuudestaan ja luottaa siihen, että tutkimusaineiston koonnut toinen tutkijakin on aiemmin toiminut samoin.

Lopuksi todettakoon, että tutkimuksen tulosten mukaan sekä THL:n että Valviran maine on muuttunut hyvin vähän edeltävien organisaatioiden maineisiin verrattuna organisaatioiden yhdistymisistä huolimatta. Uusien organisaatioiden maineet olivat kokeneet vain hiuksenhienoa laskua esimerkiksi maineen ulottuvuuksilla ja yleisarvosanoilla mitattuina. THL:n ja Valviran maineet näyttävätkin jo vakiintuneen sidosryhmien

arvioissa tietyllä tasolla. Jatkotutkimushaasteena tämän tutkimuksen pohjalta olisikin mielenkiintoista pohtia sitä, millaisia ovat ne tapahtumat, jotka nousevat yli vakiintuneen maineen sietokyvyn julkisella sektorilla. Toisin sanoen, millaisia ovat ne kolhut tai muutokset, jotka todella horjuttavat organisaation mainetta ja asettavat sen toiminnan tai jopa koko olemassaolon kyseenalaiseksi.

Olivatpa ne mitä tahansa, selvänä voitaneen pitää sitä, että ne liittyvät enemmän tai vähemmän tärkeimpien sidosryhmien luottamuksen menettämiseen, sillä onhan luottamusta useissa tutkimuksissa pidetty maineen kivijalkana (mm. Dervitsiotis 2003; Jøsang 2008; Fombrun 2011). Vaikka tässä tutkimuksessa hyödynnettiinkin vahvasti aiemmassa tutkimuksessa määriteltyjä maineen ulottuvuuksia, voidaan silti pohtia, olisiko tutkimuksen tulosten puitteissa mahdollista esittää uusia maineen ulottuvuuksiksi luokiteltavia tekijöitä julkisella sektorilla. Jatkotutkimuskysymyksenä voitaisiinkin nostaa esiin, soveltuvatko tässä tutkimuksessa maineen rakentamiseen selkeästi luottamuksen lisäksi vaikuttaneet tekijät eli kokemukset, odotuksiin vastaaminen ja brändi uusiksi maineen ulottuvuuksiksi jo aiemmin määriteltyjen rinnalle.

KIRJALLISUUS

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Osuuskunta Vastapaino. Gummerus kirjapaino Oy. Vaajakoski.

Analoui, F. 2009. Challenges of successful reform: an international perspective. *Journal of Management Development*, 28(6), 489–494.

Anttila, P. 2006. Case-tutkimus. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. *Saataavilla www-muodossa*: <URL: <https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>>. Viitattu 6.12.2011.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M²: maineen uusi aalto. Talentum Media Oy. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. 2003. Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997.

Barrett, D. J. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231.

Basu, K. 2006. Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28–40.

Battilana, J. & Casciaro, T. 2012. Change agents, networks, and institutions: a contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381–398.

Bouajjani, A., Esparza, J., Schwoon, S. & Suwimonteerabut, D. 2008. SDSIrep: A Reputation System Based on SDSI. *Lecture Notes in Computer Science*, 4963, 501–516.

Cimaglobal. 2007. Corporate reputation: perspectives of measuring and managing a principal risk. *Saatavilla www-muodossa*: <http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/cid_exrep_corporate_reputation_june07.pdf>. Viitattu 26.5.2012.

Colyer, E. 2006. Branding in public: waste of money? *Business Week Online*, 4/18/2006. Business Source Elite.

Coombs, W. T. 2007. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.

Coombs, W. T. & Holladay, S. J. 2006. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.

Cornelissen, J. 2000. Reputation management. Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 119–125.

Cunningham, J. B. & Kempling, J. S. 2007. Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330-344.

de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095 –1118.

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.

- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2000. The new public service: serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2003. The new public service: an approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Dentchev, N. A. & Heene, A. 2004. Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder. *Journal of Public Affairs*, 4(1), 56-72.
- Dervitsiotis, K. N. 2003. Beyond stakeholder satisfaction: aiming for a new frontier of sustainable stakeholder trust. *Total Quality Management*, 14(5), 511-524.
- Dooley, K. J. & Zimmerman, B. J. 2003. Merger as marriage: communication issues in post-merger integration. *Health Care Management Review*, 28(1), 55-67.
- Elving, W. J. L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Eskola, J. & Suoranta J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Fan, Y. 2005. Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications*, 10(4), 341-350.
- Fombrun, C. J. 2011. The building blocks of reputation. Reputation management training and certification. Power Point Presentation presented by Reputation Institute.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. 2004. Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations. Pearson Education, Inc. Prentise Hall.

- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J.W. 2000. The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241–55.
- Fombrun, C. & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Frey, L. R., Botan C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. Second edition. Allyn & Bacon. USA.
- Ghobadian, A., Viney, H. & Redwood, J. 2009. Explaining the unintended consequences of public sector reform. *Management Decision*, 47(10), 1514–1535.
- Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S. 2009. Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94.
- Gotsi, M. & Wilson, A. M. 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.
- Helm, S. 2007. One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 238–254.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Hoadley, E. & Lamos, J. 2012. Change management: an information flow approach. *International Journal of Management & Information Systems*, 16(1), 83–94.
- Hoskins, P. 2003. Brand papers: public sector branding. *Brand Strategy*, Sep. 2003, 33–38.

Humphreys, J. 2011. Branding in the public sector: development and principles. Woodnewton Research Paper 2. Woodnewton Associates Limited. *Saatavilla www-muodossa*: <URL:<http://www.woodnewtonassociates.co.uk/analysis/Insight%20Papers/Woodnewton%20-%20Branding%20in%20the%20Public%20Sector%20-%20March%202011.pdf>>. Viitattu 29.5.2012.

Interbrand. 2011. Interbrand's method looks at the ongoing investment and management of the brand as a business asset. *Saatavilla www-muodossa*: <URL:<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Overview.aspx>>. Viitattu 17.5.2012.

Janesick, V. J. 2000. The choreography of qualitative research design. Teoksessa Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Johansson, C. & Heide, M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288-305.

Jøsang, A. 2008. Online Reputation Systems for the Health Sector. *Electronic Journal of Health Informatics*, 3(1): e8, 1-10.

Kernstock, J. & Brexendorf, T. O. 2009. Implications of Habermas's "theory of communicative action" for corporate brand management. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 389-403.

Kumar, S. & Blomqvist, K. H. 2004. Mergers and acquisitions: making brand equity a key factor in M & A decision-making. *Strategy & Leadership*, 32(2), 20-27.

Lewis, L. K. 2007. An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17, 176-204.

Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2002. *Qualitative communication research methods*. Second edition. Sage Publications, Inc. USA.

Luoma-aho, V. 2007. Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124–143.

Luoma-aho, V. 2008b. Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446–467.

Luoma-aho, V. 2008a. STM:n ja hallinnonalan mainemittari. Raportti kevät 2008. Jyväskylän yliopisto.

Luoma-aho, V. 2011a. STM:n ja hallinnonalan mainemittari. Raportti kevät 2011. Jyväskylän yliopisto.

Luoma-aho, V. 2011b. "Skapes offentlig sectors omdomme av forventninger?". Teoksessa Arild Wæraas, A., Byrkjeflot, H. & Angell, S.I. (eds.). 2011. *Substans og Framtreden. Omdommehåndtering i offentlig sektor*. Universitetsforslaget, Oslo.

Lux, E. 2010. Brand Value; it's hard to define and difficult to manage. But companies play fast and loose with their reputations at their peril. *Wall Street Journal (Online)*.

MacMillan, K., Money, K., Downing, S. & Hillenbrand, C. 2005. Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 214–232.

McKinsey & Company. 2010. Työtä, tekijöitä, tuottavuutta. Suomen prioriteetit seuraavalle vuosikymmenelle. *Saataavilla www-muodossa*: <URL: http://www.mckinsey.com/locations/helsinki/our_work/~/_media/Helsinki/McKinsey%20%20Tyota%20tekijoita%20tuottavuutta%20%20%202020.ashx. Viitattu 20.7.2012.

- Markie, P. 2008. Rationalism vs. Empiricism. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2008 Edition). *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://plato.stanford.edu/entries/rationalism-empiricism/>>. Viitattu 6.12.2011.
- Neill, J. 2006. Qualitative Research I. Analysis of Professional Literature. Outdoor Education Research & Evaluation Center. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://wilderdom.com/OECourses/PROFLIT/Class6Qualitative1.htm>>. Viitattu 6.12.2011.
- Neufeld, G. A. 2007. Managing reputation risk. How to avoid being dragged through the mud. *Risk Management*, 54(9), 38–44.
- Niemelä, M. 2008. Julkisen sektorin reformin pitkä kaari Valtava-uudistuksesta Paras-hankkeeseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 102. Kelan tutkimusosasto. Helsinki. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7935/Tutkimuksia102.pdf?sequence=3>>. Viitattu 20.2.2012.
- Ojasalo, J. 2001. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*, 11(3), 200–212.
- Palola E. 2004. Euroopan sosiaalinen malli. Yhteiskuntapolitiikka, 69(6), 569–582
 julkaisussa Niemelä, M. 2008. Julkisen sektorin reformin pitkä kaari Valtava-uudistuksesta Paras-hankkeeseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 102. Kelan tutkimusosasto. Helsinki. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7935/Tutkimuksia102.pdf?sequence=3>>. Viitattu 20.2.2012.
- Pekkarinen, S., Hennala, L., Harmaakorpi, V. & Tura, T. 2011. Clashes as potential for innovation in public service sector reform. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 507–532.

Pohjoisranta. 2003. Kuntamaineen menestystekijät tutkittu 10.12.2003. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www.pohjoisranta.fi/index.php?id=208&tx_ttnews%5Btt_news%5D=70&tx_ttnews%5BbackPid%5D=209&cHash=2bb8ebbc2b. Viitattu 6.6.2012.

Puncheva-Michelotti, P. & Michelotti, M. 2010. The role of the stakeholder perspective in measuring corporate reputation. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 249–274.

Reputation Institute. 2012. The RepTrak System. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-retrak-system>. Viitattu 17.5.2012.

Punjaisri, K. & Wilson, A. 2007. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, 15(1), 57–70.

Routio, P. 2012a. Hermeneuttinen tulkinta. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/120_kirjallisuus.html#herm. Viitattu 6.12.2011.

Routio, P. 2012b. Tapaustutkimus. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaali-yliopisto. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www.utah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html. Viitattu 6.12.2011.

Rusaw, C. 2007. Changing public organizations: four approaches. *International Journal of Public Administration*, 30, 347–361.

Safón, V. 2009. Measuring the reputation of top US business schools: A MIMIC modeling approach. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 204–228.

Sichtmann, C. 2007. An analysis of antecedents and consequences of trust in a corporate brand. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 999–1015.

Sitra. 2008. Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot muutoksen tukijoina. Toim. Antti Hautamäki. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/MuutoksenSuomi.pdf>. Viitattu 20.7.2012.

Suomen Kuntaliitto. 2004. Selvitys kuntamainetekijöistä. Suomen Kuntaliitto ja Viestintätoimisto Pohjoisranta.

Thl.2012a. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio. Viitattu 22.2.2012.

Thl.2012b. THL:n toimialat. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio/rakenne/toimialat. Viitattu 22.2.2012.

Thl.2012c. Tiedosta terveyttä ja hyvinvointia. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://www.thl.fi/thlclient/pdfs/ad3e90c6-64f0-4935-b330-21f9c348c48e>. Viitattu 22.2.2012.

Thl. 2012d. THL:n strategiset linjaukset. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio/strategia/strategiset_linjaukset. Viitattu 22.2.2012.

Thl.2012e. THL:n strategia. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/organisaatio/strategia. Viitattu 22.2.2012.

Trochim, W. M. 2006. Time in Research. The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/timedim.php>. Viitattu 6.12.2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Livonia Print, Latvia.

Urde, M. 2009. Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, 47(4), 616–638.

Valvira.2012a. Valvonta vaikuttaa. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira_valvonta_vaikuttaa.pdf. Viitattu 21.2.2012.

Valvira.2012b. Valviran tehtävät. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://www.valvira.fi/valvira>. Viitattu 21.2.2012.

Valvira. 2012c. Strategia. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://www.valvira.fi/valvira/strategia>. Viitattu 21.2.2012.

Valvira. 2012d. Kohti yhdenmukaisempaa, vaikuttavampaa ja läpinäkyvämpää sosiaali- ja terveydenhuollon valvontaa. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: http://www.valvira.fi/valvira/lehdistotiedotteet/kohti_yhdenmukaisempaa_vaikuttavampaa_ja_lapinakyvampaa_sosiaali-ja_terveydenhuollon_valvontaa. Julkaistu 9.2.2012. Viitattu 21.2.2012.

Vnk. 2010. Valtionhallinnon viestintäsuositus. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2010/m0210-valtionhallinnon-viestinta-m0310-central-m04-rekommendationen/PDF/fi.pdf>. Viitattu 24.5.2012.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. Monitoring public perceptions of organizations. Boomonderwijs.

Vos, M. & Schoemaker, H. 2005. Integrated communication. Concern, internal and marketing communication. Lemma Publishers.

Väkevä, L. 1999. Hermeneutiikka tieteellisenä lähestymistapana. Musiikin merkitys ja musiikkikasvattajuus David J. Elliottin praksiaalisessa musiikkikasvatusfilosofiassa. Pragmatistinen tulkinta. *Saatavilla www-muodossa*: <URL: <http://www.wedu.oulu.fi/muko/lvakeva/Lisuri/hermeneu.htm>. Viitattu 6.12.2011.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.

Whelan, S., Davies, G., Walsh, M. & Bourke, R. 2009. Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, 63(2010), 1164–1171.

White, L. 2000. Changing the “whole system” in the public sector. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2), 162–177.

LIITE 1: TAULUKKO 7 Vastauksia mainemittarin toiseen avokysymykseen, Mitä odotuksia Teillä on kohdeorganisaation toiminnalle tulevaisuudessa?, kohta "odotan muutosta seuraaviin asioihin"

| Maineen eri ulottuvuuksiin liittyvät tulevaisuuden toiminnan odotukset KTL:n (2008), Stakesin (2008) ja THL:n (2011) kohdalla | | | |
|---|--|---|---|
| ulottuvuus | KTL (2008) | Stakes (2008) | THL (2011) |
| viranomainen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ byrokraattisuus minimoitava ➤ hierarkioiden purku ➤ viranomaisfunktiot selviksi ➤ selkeämpi profiili ➤ selkeämmät kannat rokotusohjelmiin ➤ ottaa kantaa terveyttä koskeviin väärinkäsityksiin | <ul style="list-style-type: none"> ➤ "mandaatin" selkiyttäminen ➤ roolin selkeys ➤ alueellisiin kysymyksiin kantaaottava ➤ yhteiskuntakriittisyyttä lisättävä ➤ tutkimus ja viranomaistehtävät hyvä erottaa toisistaan | <ul style="list-style-type: none"> ➤ yhteiskuntatieteellinen lähestymistapa ➤ vähemmän byrokratiaa ➤ profiloitumista ➤ hierarkioiden vähentäminen ➤ hajautetumpi päätös- ja toimivalta ➤ selkeyttä hallinnointiin |
| arvostettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ terveydenedistämisasiantuntijuuden johtoasemaa ➤ suunnannäyttäjän roolia, asiantuntijalaitos ➤ innovatiivisuus ➤ hyvää esimiestaitoa ➤ näkyvämpää roolia ohjeistuksessa ja opastuksessa ➤ palkka, avoimet virat ➤ työilmapiirin parantamista ➤ tasapuolista työntekijöiden kohtelua | <ul style="list-style-type: none"> ➤ laatua lisää ➤ uusia innovaatioita ➤ erityisasiantuntijuuden korkea taso ➤ Stakesin roolia EU-politiikassa ja kansainvälisenä asiantuntijaorganisaationa korostettava | <ul style="list-style-type: none"> ➤ mielipide/vaikutusjohtajuutta ➤ kohdentuneempi asiantuntijapanos ➤ terävämpää hyvinvoinnin puolustamista ➤ asiantuntijat laajemmin esille ➤ parempi maine, tunnettuutta ➤ työnantajapolitiikka ➤ puolueetonta ja kantaaottavaa tutkimusta |
| luotettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ avautumista yhteiskuntaan ➤ avoimempi politiikka, avoimuus ➤ päätöksentekoon läpinäkyvyyttä ➤ riippumattomuus teollisuuden rahoituksesta | <ul style="list-style-type: none"> ➤ yhteistoimintaa ja avoimuutta ➤ tietoa toiminnan muutoksista ➤ tuotettava ajantasaista tietoa ➤ keskinäistä synergiaa | <ul style="list-style-type: none"> ➤ sisäistä yhtenäisyyttä ➤ avoimuutta ➤ tieteellisyys ➤ toiminnan läpinäkyvyyttä ➤ ajanmukaisuutta ➤ riippumaton asiantuntijalaitos ➤ viestien yhtenäisyyttä ➤ virheiden myöntäminen avoimesti ➤ avointa tiedottamista |

| Eri tahoihin liittyvät tulevaisuuden toiminnan odotukset KTL:n (2008), Stakesin (2008) ja THL:n (2011) kohdalla | | | |
|---|---|---|--|
| ulottuvuus | KTL (2008) | Stakes (2008) | THL (2011) |
| palveleva | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ehkäisevä rooli ja tulosohjaus keskeisiksi ➤ seurattava muutossuuntia ➤ hyvä tavoiteltavuus, asiakkaiden parempi palvelu ➤ terveydenhuollon sisällön kehittämistä ➤ sosiaalipoliittiset kysymykset selkeämmin esille ➤ enemmän palveluita, asiakaslähtöinen ➤ tutkitun tiedon tehokkaampi tuonti käytäntöön ➤ lisää kansalaistiedottamista, keskustelevampi ➤ moderniin viestintäkulttuuriin sopeutuminen, kansalaisille avoin nettifoorumi ➤ enemmän informaatiota henkilökunnalle ➤ väestön terveyden seurantarjestelmää ➤ väestötoimenpiteiden arviointia ➤ enemmän terveystietoa lapsista ja nuorista ➤ perusterveydenhuollon ratkaisuehdotuksia ➤ lasten terveyden yksikön työn vahvistaminen ➤ synkronointia muiden instituutioiden kanssa | <ul style="list-style-type: none"> ➤ lisää sosiaalialan profiloitumista ➤ asiakaslähtöisyyttä, uusi organisaatio ➤ ympäristömuutosten huomioimista ➤ palvelevampi ote, pitkäjänteisyyttä ➤ hyvinvoinnin tutkimusta enemmän ➤ aktiivinen ote kehittämistyöhön ➤ toimintojen suunta palvelujen kehittämiseen ➤ käytäntöä palvelevaa tutkimusta ja kehittämistä ➤ tutkimuksen ja kehittämistyön vuoropuhelua ➤ käytännönläheisen tutkimuksen vahvistuminen ➤ väestölähtöiset selvitykset ➤ lisää panostusta psykososiaalisen hyvinvoinnin asiantuntemukseen ja tutkimukseen ➤ tiedon hyödynnettävyys kuntapalveluissa ➤ enemmän elinkeinoelämän näkökulmaa | <ul style="list-style-type: none"> ➤ tasapainoa terveyden ja sosiaalisen välillä ➤ tulevaisuuteen suuntautuvaa työtapaa ➤ koko organisaation muutos ➤ terveydenhuollon vaikuttavuusmittauksiin panostamista, henkilöstön työtyytyväisyys ➤ tutkimustietoa valmiiksi hyödynnettävässä muodossa, asiakaskeskeisyyttä ➤ viestintä kansantajuemmaksi ➤ vuorovaikutteisuutta viestintään ➤ tasavertaista palvelujen saatavuutta ➤ nopeaa toimintaa kriisitilanteissa ➤ helpompi jalkautuminen alueille ja kuntiin ➤ tiiviimpi yhteys kentälle, lisää tutkimusta, vuorovaikutusta sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden kanssa ➤ yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa |
| tehokas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ aktiivista aloitteellisuutta, proaktiivinen rooli ➤ joustavuus, uusittu työnjako ➤ hallinnon selkeyttäminen ➤ keskittymistä strategisesti tärkeisiin toimintoihin ➤ kotimaisen ja kansainvälisen toiminnan rajanvetoa ➤ lisää valtion rahoitusta, parempaa resursointia ➤ riittävä henkilöresursointi ➤ synergiaa lasten terveyden ja hyvinvoinnin alalla ➤ verkostoitumista, osallistumista ➤ dynaamisuutta, nopeutta ➤ kuunnella kentän tarpeita ➤ otetaan huomioon sidosryhmät ➤ selvempi ero yliopistoihin | <ul style="list-style-type: none"> ➤ paremmin ajan haasteisiin mukaan ➤ jämäkämpää johtamista, dynaamisuutta ➤ määräaikaisten vakinaistaminen, hallintoremontti ➤ enemmän kentän työtä tukevaa toimintaa ➤ keskittyminen harvempiin alueisiin, toiminnan tehostuminen, yhteistyöhankkeiden lisäämistä ➤ asianmukaiset resurssit, resursseja uusille alueille ➤ varhaiskasvatuksen kehittämiseksi lisää resursseja ➤ tutkimuksen ja hallinnon erottaminen toisistaan ➤ verkosto koko valtakuntaan, vahvemmat suhteet kuntiin, käytäntöön ja paikallisiin toimijoihin ➤ henkilöstön koulutus ja kehittäminen ➤ sosiaali- ja terveysalojen tutkimus yliopistoihin | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ongelmien kartoittamista, joustavuutta ➤ toiminnan fokusointi, yksiköiden välisen yhteistyön tiivistymistä, verkottoitumista ➤ enemmän resursseja väkivalta-asioihin ➤ terveydenhuollon benchmarking toimintaa ➤ sosiaalihuoltoon lisää resursseja ➤ vastuiden selventämistä linjajohdossa ➤ henkilöstöjohtaminen uusiksi, priorisointi ➤ tutkimusresurssien parantaminen ➤ aktiivisempi yhteydenpito organisaatioihin ➤ sisällön suuntaaminen järkeviin asioihin ➤ yliopistoyhteistyötä, ennakoivuus ➤ lisää sidosryhmäyhteistyötä |

LIITE 2: TAULUKKO 8 Vastauksia mainemittarin toiseen avokysymykseen, Mitä odotuksia Teillä on kohdeorganisaation toiminnalle tulevaisuudessa?, kohta "odotan muutosta seuraaviin asioihin"

| Maineen eri ulottuvuuksiin liittyvät tulevaisuuden toiminnan odotukset TEO:n (2008), STTV:n (2008) ja Valviran (2011) kohdalla | | | |
|--|---|--|---|
| ulottuvuus | TEO (2008) | STTV (2008) | Valvira (2011) |
| viranomainen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun ➤ arkielämän työssä esiintyvät ongelmat otetaan vakavasti ➤ hyvä hallintotapa ➤ enemmän itsenäistä päätäntävaltaa asiantuntijuuteen liittyen ➤ selkeämpi toiminnan ja tehtävien määrittely | <ul style="list-style-type: none"> ➤ objektiivisuutta ➤ selkeä terveydensuojelun keskusvirasto ➤ selkeämpi profiloituminen ➤ hallintosäätelyn purkua ➤ kriittisyyttä työpanosten suhteen ➤ toimii aktiivisesti Euroopan tasolla | <ul style="list-style-type: none"> ➤ voimakkaampaa linjanvetoa ja lainsäädännön tulkintaa, selkärankaisuus ➤ toiminnan selkeyttäminen ➤ byrokratian vähentämistä ➤ aktiivisempi rooli yhteiskunnassa ➤ vastuun ottaminen terveydenhuollon tietoteknologian turvallisuudesta ➤ toimijoiden omavalvonnan tukeminen |
| arvostettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ oikeusturvan suunnannäyttäjä ➤ rohkeutta julkisuudessa esiintymiseen ➤ arvokeskustelua ➤ kehittyminen asiantuntijavirastona | <ul style="list-style-type: none"> ➤ juridista osaamista, todellisia asiantuntijoita ➤ kykyä sovittaa yhteen elinkeinon ja työllistämisen edellytykset ja sosiaalipoliittiset tavoitteet ➤ asiantuntemusta ympäristöterveydenhuollon eri osa-alueisiin, johtaminen ➤ kemikaalituoterekisterin kehittäminen EU-tason toiminnaksi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ laadukkuutta asiantuntijalausuntoihin ➤ rohkeutta vastata ajan haasteisiin ➤ monipuolisempaa osaamista ➤ sosiaalihuollon osaamisprofiilin nosto ➤ kansainvälistyminen ➤ rohkeaa johtamista ➤ ammattitaitoisempi johto ➤ henkilöstön jaksaminen, työilmapiiri |
| luotettu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ulospäin näkyvyyttä ➤ avoimuus kentän suuntaan ➤ toiminta oikeudenmukaisemmaksi ja yhteneväiseksi ➤ harkintaa tiedottamiseen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ aloitteellisempi, näkyvämpi, läpinäkyvämpi ➤ yhteisten käytäntöjen luominen koko valtakunnan alueella ➤ aikataulujen pitävyys ➤ tiedottaa aktiivisesti tulevista muutoksista ➤ selkeämpää viestintää viraston tehtävistä ➤ asiakkaiden sitouttaminen toiminnan arviointiin ja kehittämiseen, näkyvämpi sidosryhmäyhteistyö ➤ tasapuolinen suhtautuminen yhteistyötahoisiin | <ul style="list-style-type: none"> ➤ näkyvyyttä lisää ➤ keskinäinen riitely vähemmäksi ➤ yhteisissä linjoissa pysymistä ➤ yhtenäistyminen, tiedottaminen ➤ perusteltuja ratkaisuja ➤ valvonnan uskottavuuden parantaminen ➤ kuluttajien tietoisuutta virastosta lisättävä |

Eri tahoihin liittyvät tulevaisuuden toiminnan odotukset TEO:n (2008), STTV:n (2008) ja Valviran (2011) kohdalla

| ulottuvuus | TEO (2008) | STTV (2008) | Valvira (2011) |
|------------------|--|--|--|
| palveleva | <ul style="list-style-type: none"> ➤ parempi alueellinen tuntemus ➤ aktiivisempaa jalkautumista ➤ laajentuminen sosiaalipuolen valvontaan ➤ terveyden- ja sosiaalihuollon valvonta ja ohjaus ➤ toimintaa opastavaksi ja ennaltaehkäiseväksi ➤ valvonta ja sanktiot vastuullisiin tahoihin ➤ ajankohtaista tietoa yliopistojen tutkinnoista | <ul style="list-style-type: none"> ➤ asiakassuuntautuneisuus, tasapuolisuutta ➤ arkipäivän yhteys kenttätöihin ➤ ulkomaisten kemiallisten tuotteiden valvonta ➤ vaihtoehtoisten menetelmien hyväksyminen ➤ kemikaalivalvonta painopisteenä ➤ valvonnan painopiste ennalta ehkäisevissä kokonaisuuksissa, ohjaavuutta ➤ arvioi tarkastustulokset nopeammin ➤ alkoholihallinnon ohjaus laadukkaammaksi, alkoholihallinnon lopettaminen, asumisterveyteen panostusta ➤ tavoitettavuuden parantaminen ➤ selkeää ohjeistusta käytännön tilanteisiin ➤ hyvää rekisteriviranomaistoimintaa ➤ vastaa selkeästi ja nopeasti kysymyksiin ➤ valvonnassa huomioidaan isot ja pienet toimijat ➤ tilastoanalyttistä valmiutta, internet-sivujen selkeyteen, kirjalliset ohjeet kielivaatimuksineen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ajantasaista ja nopeaa toimintaa ➤ valvovasta roolista konsultoivampaan suuntaan ➤ ympäristöterveydenhuoltoon panostamista ➤ uuden ajan yhteisöllinen organisaatio ➤ sosiaalihuollon valvonnan terävöittäminen ➤ linjaukset kiinni käytännön realiteetteihin ➤ Valviraan kaikki maan sosiaali- ja terveydenhuollon valvonta ➤ avoimempaa, uskaliampaa ja keskustelempaa kansalaisten näkökulmasta lähtevää toimintaa ➤ asiakaslähtöisyyttä |
| tehokas | <ul style="list-style-type: none"> ➤ lisää ennakoivaa ja ohjaavaa toimintaa ➤ aktiivisempi ote, selvä työnjako ➤ etukäteisreagointia, kehittämistä ➤ omaan toimialaan keskittyminen ➤ työ ja työvälineet vastaamaan nykyaikaa ➤ IT-rakenteiden parantamiseen ja hyödyntämiseen joustavuutta ➤ sähköistä tietovarantoa kehitettäväksi ➤ tarkastuksia kentälle, kouluttamista ➤ riittävät resurssit uusiin tehtäviin ➤ dynaamisuutta | <ul style="list-style-type: none"> ➤ vanhoista tavoista luopumista, aktiivista kehittämistä, avoin suhtautuminen haasteisiin, toiminta jäməkämmäksi ➤ ote reippaammaksi ja aloitteellisemmaksi, joustavuus ➤ toiminnan ytimen löytäminen, johdon vaihtumista ➤ työnjaon selkiyttämistä, yhteistyötä kuntiin ➤ resursointi, lisää resursseja ja osaamista ➤ tehokkuuden parannus, viranomaisyhteistyö paremmaksi ➤ koulutukseen ja työhyvinvointiin tehostusta ➤ alkoholihallintoa painopistealueena tulisi vähentää, kemikaalivalvonta yhteen paikkaan ➤ lääninhallitusten sosiaali- ja terveysosastot virastoon, ➤ yhteistyön kehittäminen sidosryhmien kanssa | <ul style="list-style-type: none"> ➤ ennakoivaa toimintaa ➤ jäməkkyttä, dynaamisuutta ➤ keskittymistä olennaiseen ➤ riittävää resursointia ➤ ohjaavan roolin kehittäminen ➤ valvonnan kustannustehokkuus ➤ modernit tietojärjestelmät ➤ työtapojen tarkentamista ➤ valvontayhteistyön kehittäminen ➤ aktiivisempaa sidosryhmäyhteistyötä |