



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Vastakoski

Mehiläisen valtakunta

Yksityisen sote-palveluiden tuottajan ulkoinen viestintä organisaation
aseman vahvistajana

Markkinoinnin ja viestinnän
akteeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän
pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen
maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän akteeminen yksikkö

Tekijä: Elina Vastakoski

Tutkielman nimi: Mehiläisen valtakunta: Yksityisen sote-palveluiden tuottajan ulkoinen viestintä organisaation aseman vahvistajana

Tutkinto: Filosofian maisteri

Oppiaine: Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Työn ohjaaja: Tanja Sihvonen

Valmistumisvuosi: 2026 Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ:

Vastuullisuusviestintä voidaan nähdä yritysvastuun lisäksi vastuuna yrityksen sidosryhmille. Kun vastuullisuus on tiiviisti sidoksissa yrityksen liiketoimintaan, voidaan sitä käyttää myös strategisen viestinnän työkaluna. Jatkuvasti muuttuvassa sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä yrityksen legitimitetin eli olemassaolon oikeutuksen merkitys on kasvanut ja sote-palveluiden tuottajilla on jatkuva tarve vahvistaa asemaansa sidosryhmilleen. Tässä voidaan hyödyntää ulkoista vastuullisuuteen pohjaavaa viestintää.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yksityinen sosiaali- ja terveystalouden tuottaja pyrkii vahvistamaan asemaansa ulkoisen viestinnän avulla vastuullisuusteemoja, monipuolisia sisältöjä ja legitimoitustrategioita hyödyntäen. Tarkastelun kohteena on yksityinen sote-palveluiden tuottaja Mehiläinen, joka on kasvanut alallaan viime vuosina tasaisesti alan haasteista huolimatta. Aineisto koostuu yrityksen sosiaalisen median tilien sisällöistä ja verkkosivujen uutisista ja lehdistötiedotteista. Aineistoon valituista sisällöistä tunnistetaan jokin yrityksen vastuullisuusraportin vastuullisuusteemoista, koska tutkimuksessa tutkittiin vastuullisuusviestinnän mahdollisuuksia. Tutkimusmenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä, jonka avulla tunnistetaan, miten yrityksen vastuullisuusteemat näkyvät sisällöissä ja miten eri legitimaatiostrategiat vaikuttavat yrityksen aseman vahvistamiseen. Aineistosta tunnistetaan myös tavoitellut sidosryhmät ja niiden odotukset yrityksen toiminnalle.

Tutkimus osoittaa, että Mehiläisen ulkoinen viestintä pohjautuu johdonmukaisesti vastuullisuusraportin teemoihin, ja viestit kohdentuvat eri sidosryhmille monikanavaisesti. Tutkimuksen tulokset osoittavat että yrityksen vastuullisuusteemojen avulla voidaan vahvistaa ja korostaa yrityksen asemaa. Näiden toistuvien teemojen avulla vastuullisuusviestintää voidaan hyödyntää kilpailuetuna ja perustella organisaation toiminnan luotettavuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Vastuullisuusviestintä nähdään ennen kaikkea vastuuna sidosryhmille ja niiden odotuksille.

Legitimitettä vahvistetaan aineistossa yhdistämällä pragmaattisia, kognitiivisia ja moraalisia legitimaatiostrategioita. Näiden strategioiden avulla vastataan myös sidosryhmien odotuksiin. Sisällöistä tunnistetaan myös erilaisia rooleja, joilla Mehiläinen vahvistaa omaa paikkaansa Suomen sote-kentällä, mutta myös ohjaa alan kehittymistä. Näiden eri roolien avulla Mehiläinen rakentaa itsestään vastuullista, vahvaa ja luotettavaa toimijaa sote-alalla eri sidosryhmille.

AVAINSANAT: media- ja viestintätutkimus, sisällönanalyysi, sidosryhmät, vastuullisuus, legitimitetti, sote-palvelut

Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	12
1.3 Menetelmä	14
2 Näkökulmia sosiaali- ja terveystalouden viestintään	16
2.1 Sosiaali- ja terveysala Suomessa	16
2.2 Sidosryhmäviestintä	18
2.3 Strateginen viestintä ja vastuullisuusviestintä	23
3 Legitimiteetin rakentuminen	27
3.1 Keskeiset käsitteet	27
3.2 Legitimiteetin tarve sote-alalla	30
3.3 Legitimaatiostrategiat	33
4 Sote-palveluiden tuottajan aseman vahvistaminen ulkoisen viestinnän avulla	36
4.1 Organisaation vastuullisuustavoitteet	36
4.2 Organisaation sidosryhmät ja monikanavaisuus	41
4.3 Kuvien ja videoiden merkitys	49
4.4 Ulkoisen viestinnän legitimaatiostrategiat	53
4.5 Yhteenveto tuloksista	72
5 Päätäntö	78
Lähteet	85
Liitteet	95
Liite 1. Mehiläisen asema toimintaympäristössään	95

Kuvat

Kuva 1. Mehiläinen laajentaa palveluitaan Hämeenlinnassa – avaa tänään tapaturmapäivystyksen	52
Kuva 2. Mehiläinen avaa uuden tapaturmapäivystyksen Hämeenlinnaan.	53
Kuva 3. Tapaturmapäivystys.	54
Kuva 4. Mehiläisen maksuton Dagineuvola apunasi 24/7.	58

Kuviot

Kuvio 1. Sote-palveluiden tuottajan sidosryhmien odotukset	19
Kuvio 2. Julkaisut vastuullisuusteemojen mukaan kanavittain.	41
Kuvio 3. Vastuullisuusteemojen osuudet vastuullisuuteen liittyvistä julkaisuista	41
Kuvio 4. Tavoitettavat sidosryhmät eri vastuullisuussisällöissä.	44

Taulukot

Taulukko 1. Yksityisen sote-palveluiden tuottajan sidosryhmät ja niiden suhde Mehiläiseen.	8
Taulukko 2. Mehiläisen viestinnän ulkoiset digitaaliset kanavat ja esimerkki tavoitettavista sidosryhmistä.	9
Taulukko 3. Ulkoisen viestinnän kanavat ja valintaperusteet yksilöityinä.	11
Taulukko 4. Legitimiteettin liittyvät käsitteet.	28
Taulukko 5. Esimerkkejä sote-alan haasteista Suomessa.	31
Taulukko 6. Suchmanin (1995) legitimaatiostrategioita mukaillen.	33
Taulukko 7. Mehiläisen vastuullisuustavoitteet ulkoisessa viestinnässä.	37
Taulukko 8. Vastuullisuusteemoihin liittyvät julkaisut.	39
Taulukko 9. Sidosryhmän tunnistamiskriteeri.	42
Taulukko 10. Esimerkki monikanavaisuuden hyödyntämisestä.	51
Taulukko 11. Kuvat ja videot pääsanoman tukena eri kanavissa.	54

Taulukko 12. Legitimaatiostrategiat.	55
Taulukko 13. Pragmaattinen legitimaatiostrategia aineistossa.	56
Taulukko 14. Kognitiivinen legitimaatiostrategia aineistossa.	61
Taulukko 15. Moraalinen legitimaatiostrategia aineistossa.	67
Taulukko 16. Tulosten yhteenveto: Aseman vahvistaminen ulkoisen viestinnän avulla.	76

1 Johdanto

Suomessa sosiaali- ja terveyspalvelut eli sote-palvelut kamppailevat jatkuvasti muuttuvalla kentällä terveyttä ja hyvinvointia edistäen, julkinen ja yksityinen rinnakkain. Yksityinen sote-palveluiden tuottaja laajentaa palveluntarjontaa kasvavalla tahdilla Suomessa ja ulkomailla (Mehiläinen, n.d.c). Samaan aikaan puhutaan Suomen julkisen terveydenhuollon kriisistä (Kosonen, 2024) monine haasteineen. Yksityisellä toimijalla on näin Suomen sote-kentällä tarve jatkuvasti perustella toimintansa oikeutusta.

Terveydenhuollon haasteet kasvavat myös tulevaisuudessa, kun väestön ikääntyminen johtaa palveluiden tarpeen kasvuun, hyvinvointivaltion rahoitus sote-palveluihin heikentyy, terveyserot kasvavat ja palveluista leikataan (Sitra, 2023). Samaan aikaan on terveydenhuollon toimintaympäristö Suomessa ollut jo pitkään muutoksessa, kun julkisen hallinnon kehitys jo 1990-luvulta lähtien on korostanut tehokkuutta ja kustannusohjausta lisäten esimerkiksi kilpailutusta ja ostopalveluita (Julkunen, 2006, s. 77–81). Tämä on mahdollistanut yksityisten toimijoiden osallistumisen vahvemmin sote-palveluiden tuotantoon.

Julkisen hallinnon muutosten lisäksi sote-palveluiden tuottaminen ja saatavuus oli eriarvoistunut esimerkiksi kuntien koon ja taloudellisen tilanteen vuoksi, mikä johti lopulta hyvinvointialueiden syntyyn (HE 241/2020 vp) vuonna 2023. Tällöin julkiset sote-palvelut siirtyivät kunnilta hyvinvointialueille (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024). Ensimmäisinä vuosinaan hyvinvointialueet ovat olleet vahvasti velkaantuneita (Valtioneuvosto, 2024a, s. 10–16), sillä rahoituksen kehitys on ollut heikkoa julkisen talouden velkaantumisen ja kasvaneiden sote-kustannusten takia (Kuntaliitto, 2024).

Ongelmia on pyritty ratkaisemaan hyvinvointialueilla esimerkiksi ulkoistamalla toimintoja yksityisille yrityksille (Valtioneuvosto, 2024a, s. 64–66) ja kustannusvaikuttavuuden avulla. Tällöin palveluita tarjotaan sen mukaan, miten suuren hyödyn ne tuottavat suhteessa aiheutuneisiin kustannuksiin (Mäklin, 2025). Kustannusvaikuttavuutta on voitu lisätä esimerkiksi kehittämällä digitaalisia ratkaisuja

(Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a). Näin yksityinen sektori on voinut kasvattaa rooliaan ja merkitystään julkisesti rahoitettujen palveluiden tuotannossa. Terveydenhuollon haasteet ja murros toimintaympäristössä johtavatkin kysymykseen, millaisiksi julkisen ja yksityisen asema sote-palveluissa muodostuvat tulevaisuudessa.

Yksityisten yritysten vahvistuminen sote-palveluiden tuottamisessa on aiheuttanut myös vastustusta. Julkisuudessa on kritisoitu esimerkiksi yksityisten yrityskauppojen myötä syntyneitä hintojen nousua (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, 2024) ja yksityisiä kelakorvauksia ristiriitana julkisten varojen käytölle (Kela, 2024a). Kritiikkiä on aiheuttanut myös se, miten verorahoitteinen hyvinvointivaltio kykenee toteuttamaan tehtävänsä yhdenvertaisesta saatavuudesta, kun se yksityistää palveluitaan (Julkunen, 2006, s. 172–173) eli kenellä on lopulta vastuu terveyden edistämisestä ja turvaamisesta. Haasteena nykyisessä monimuotoisessa järjestelmässä onkin luoda kansalaisille yhdenvertainen mahdollisuus palveluihin, jolloin puhututtaa esimerkiksi, voiko julkisen rahoitusosuuden rinnalla hyödyntää omaa rahaa palvelun parantamiseksi (Julkunen, 2006, s. 178). Haasteena on myös, miten lakisääteiset palvelut saadaan toteutettua kaikille (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025c, s. 3), kun samalla toisilla voi olla jopa päällekkäisiä palveluja esimerkiksi terveysvakuutuksen ja työterveyden kautta. Näiden ja muun kritiikin ympärillä yksityisillä sote-palveluiden tuottajilla on tarve jatkuvasti vakuuttaa sidosryhmänsä asemastaan toimintaympäristössään.

Terveydenhuollon muutokset ja haasteet voivat mahdollistaa viestinnän käyttämisen vielä vahvemmin strategisena työkaluna ja kilpailuetuna (Vasconcellos, 2023). Myös Viestinnän ala -tutkimuksessa huomataan viestinnän roolin vahvistaminen yritysten tärkeimmäksi strategiseksi kysymykseksi ja vasta 74 %:lla tutkimuksen organisaatioista viestintä pohjautuu vahvasti tai melko vahvasti yrityksen strategiaan (Viesti ry, 2024, s. 40–42). Yksityisellä sote-tuottajalla tämä voi tarkoittaa, että viestintä toimii strategisena työkaluna vahvistamassa yrityksen asemaa toimintakentällä terveyden edistäjänä ja vastaamalla alan haasteisiin toimintatapoja kehittämällä. Näin yritys voi perustella oman paikkansa ja toimintansa tarpeellisuuden Suomen sote-kentällä.

1.1 Tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella miten yksityinen sosiaali- ja terveystalveluiden tuottaja pyrkii legitimoimaan ja vahvistamaan asemaansa ulkoisen viestinnän avulla.

Tavoite on jaettu kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Miten yrityksen vastuullisuusteemat ilmenevät sen ulkoisessa viestinnässä?
2. Millaisilla sisällöillä tavoitellaan eri sidosryhmiä?
3. Millaisilla strategioilla legitimizeettiä rakennetaan eri sidosryhmille?

Valitsin Mehiläisen tähän tutkimukseen Suomen kolmesta suurimmasta yksityisestä sote-palveluiden tuottajasta, koska se on liikevaihdoltaan ollut suurin vuonna 2024 ja se on kasvanut tasaisesti viimeisten vuosien ajan. Mehiläinen on vuonna 1909 perustettu yksityinen sosiaali- ja terveystalveluiden tuottaja, joka toimii Suomen lisäksi muun muassa Ruotsissa, Virossa, Saksassa ja Liettuassa (Mehiläinen, n.d.). Se tuottaa palveluja niin yksilöille, työnantajille kuin hyvinvointialueillekin ja työllistää Suomen suurimpana yksityisenä sote-palveluiden tuottajana yli 37 000 työntekijää ja ammatinharjoittajaa tavoittaen vuosittain yli 2 miljoonaa asiakasta (Mehiläinen, n.d.a).

Ennen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamista selvitetään yrityksen vastuullisuusraportista, millaisia vastuullisuusteemoja sillä on. Tämän jälkeen tarkastellaan sisällönanalyysin avulla yrityksen ulkoisen viestinnän kanavien julkaisuja, joista etsitään vastuullisuusteemoihin liittyviä sisältöjä. Toisessa tutkimuskysymyksessä tutkitaan millaisilla sisällöillä tavoitetaan eri kohderyhmiä. Tässä hyödynnetään sidosryhmäteoriaa, jonka avulla tunnistetaan tarve suunnata erilaisia viestejä eri kohderyhmille. Ensimmäisen ja toisen kysymyksen avulla on tarkoitus tunnistaa vastuullisuusviestinnän mahdollisuus osana strategista viestintää. Kolmanteen kysymykseen vastataan sisällönanalyysin avulla selvittämällä miten yritys perustelee Suchmanin (1995) teoriaan pohjautuvilla legitimaatiostrategioilla olemassaoloon eri sidosryhmille.

Vastuullisuusviestinnän on valittu tutkimuksen aineiston pohjaksi, koska sen avulla voidaan Morsingin ja Schultzin (2006) mukaan vahvistaa asemaa eri sidosryhmille. Nybom ja muut (2020, s. 91) kuvaavat eri sidosryhmillä olevan erilaisia odotuksia organisaation vastuullisuustoimista, joten organisaation tulee tunnistaa sen tärkeimmät sidosryhmät ja viestit näille. Tässä tutkimuksessa vastuullisuusviestintä ja vastuullisuustoimet nähdään vastuuna sidosryhmille ja niiden odotuksille. Olen jakanut yksityisen sote-palveluiden tuottajan sidosryhmät viiteen pääryhmään: asiakkaat, päättäjät/viranomaiset, henkilöstö, rahoittajat/omistajat ja vaikuttajat (Taulukko 1). Sidosryhmät on ryhmitelty sen mukaan, millainen suhde niillä on Mehiläiseen; asiakkailla palvelusuhde ja sisäisillä toimijoilla omistajuus (Taulukko 1). Yritys vaikuttaa näihin sidosryhmiinsä ja niiden olemassaoloon omalla toiminnallaan ja päinvastoin. Molemmilla osapuolilla on myös odotuksia toisilleen.

Taulukko 1. Yksityisen sote-palveluiden tuottajan sidosryhmät ja niiden suhde Mehiläiseen (Mehiläisen Vastuullisuusraporttia, 2024 mukailen).

Asiakkaat Suhde: palvelu	Päättäjät ja viranomaiset Suhde: ohjaa toimintaa/ viranomainen	Henkilöstö Suhde: työn tekeminen	Sisäiset toimijat Suhde: omistajuus	Vaikuttajat Suhde: yhteistyö
Yksityisasiakkaat Vakuutusyhtiöt Työterveys- asiakkaat Urheiluseurat/ urheiluopistot Julkinen terveydenhuolto/ kunnat/kaupungit	THL Lupa- ja valvontavirasto Päättäjät Työterveyslaitos Kela	Nykyiset työntekijät Potentiaaliset työntekijät	Rahoittajat ja omistajat	Työmarkkina- järjestöt Julkinen sektori Muut sote- palvelujen tuottajat Tutkimuslaitokset Lääkeyritykset

Kun vastuullisuus ohjaa yrityksen liiketoimintaa, voidaan vastuullisuusviestintä myös nähdä osana strategista viestintää. Tällöin sen avulla on mahdollisuus vaikuttaa eri sidosryhmiin niiden odotusten ja yhteisten arvojen kautta. Juholin ja Rydenfelt (2020, s. 94–95) kuvailevat viestinnälle kohdistettuja odotuksia ja tutkimusaukkona on ollut lisätä ymmärrystä strategisesta viestinnästä esimerkiksi operatiivisia dokumentteja hyödyntäen (Juholin & Rydenfelt, 2020, s. 95). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään

vastuullisuusraporttia osana strategista viestintää. Tutkimuskenttää täydennetään tuottamalla tietoa sote-palveluiden tuottajan vastuullisuusviestinnän mahdollisuuksista osana strategista viestintää ja yrityksen aseman vahvistamista eri sidosryhmille.

Tässä tutkimuksessa on valittu aineistoon useampi digitaalinen kanava, jotta pystytään tarkastelemaan eri sidosryhmille kohdistettuja sisältöjä ja asemaa vahvistavia toimia (Taulukko 2). Kun organisaatio tunnistaa missä eri kanavissa kutakin sidosryhmää tavoitetaan, se voi kohdistaa näille personoituja sisältöjä ja hyödyntää esimerkiksi multimodaalisuutta sisällöissä vaikuttaakseen sisältöjen tulkintaan. Taulukko 2 kuvaa esimerkinomaisesti, miten eri kanavilla voidaan tavoitella eri kohderyhmiä. Todellisuudessa eri kohderyhmät menevät enemmän ristiin varsinkin sosiaalisen median kanavissa, koska jokainen taulukossa esitetty kohderyhmä voi yksityishenkilöinä seurata mitä vain Mehiläisen sosiaalisen median kanavaa. Tämän vuoksi sisällön kohdistaminen tietyssä kanavassa vain tietylle kohderyhmälle ei käytännössä täysin toteudu.

Taulukko 2. Mehiläisen viestinnän ulkoiset digitaaliset kanavat ja esimerkki tavoitettavista sidosryhmistä.

Kanava	Asiakkaat	Päättäjät ja viran-omaiset	Henkilöstö	Sisäiset toimijat	Sääntelijät ja vaikuttajat
Facebook	X				
Instagram	X				
LinkedIn	X		X		
TikTok	X				
YouTube	X	X			
Lehdistötiedotteet	X			X	X
Uutiset	X	X		X	X
Blogi	X				
Podcast	X				
Uutiskirje			X		

Yksityisen sote-palveluiden tuottajan sidosryhmillä voi olla erilaisia odotuksia yritykselle ja sen vastuullisuusteoille ja vastuullisuusviestinnälle. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan useampia kanavia, jotta yrityksen vastuullisuuden ilmenemisestä saadaan monipuolinen kuva. Kun esimerkiksi taulukon 1 mukaan Mehiläisen ja asiakkaiden välillä

on palvelusuhde, jolloin asiakkaat odottavat saavansa palvelua ja Mehiläinen tarjoaa heille palvelua, henkilöstön ja Mehiläisen välillä on työsuhde. Jo tämä suhde vaikuttaa siihen, millaisia odotuksia eri sidosryhmillä on Mehiläiseen. Tässä tutkimuksessa vastuullisuus nähdäänkin eettisen toiminnan lisäksi vastuuna organisaation sidosryhmille ja niiden odotuksille (Eräranta & Penttilä, 2021, s. 24).

Kun strategista viestintää käytetään liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen, mikä voisi tässä tutkimuksessa näkyä yrityksen aseman vahvistumisena, sillä voi olla myös hyötyjä legitimiteetin, brändin ja sidosryhmien luottamuksen vahvistamisessa (Juholin & Rydenfelt, 2020, s. 85–86). Muuttuvassa soten toimintaympäristössä yksityisellä sote-palveluiden tuottajalla onkin tarve jatkuvalla legitimiteetin vahvistamiselle ja keinoja tähän voi löytyä yrityksen strategisesta viestinnästä. Tarvetta aseman vahvistamiseen tukevat useat tutkimukset, joissa tunnistetaan esimerkiksi lisääntynyt kilpailu, julkisen talouden heikentyminen, trendi vastuun siirtämisestä yksityisille ja moraalinen vastuu lisätä hyvinvointia (Julkunen, 2006, s. 136–139; s. 172–186; Lehto & Malkamäki, 2023).

Vaikka tutkimuksessa tutkitaan ulkoista viestintää, tarkastellaan sitä myös esimerkiksi yrityksen nykyisen henkilöstön kautta. Vaikka viestintä nykyiselle henkilöstölle on oletettavasti pääosin sisäistä viestintää, kohtaa nykyinen henkilöstö viestejä myös ulkoisissa kanavissa. Tällöin ulkoinen viestintä voi toimia sisäistä viestintää tukevana. Aihetta kannattaa tutkia lisää, jotta voidaan selvittää, miten yrityksen asemaa voitaisiin vahvistaa ulkoisen viestinnän avulla eri sidosryhmille.

Tutkimuksen kohteena on yksityinen yritys, koska terveydenhuoltoalan murroksen kautta yksityisten rooli on kasvanut. Yksityinen sote-palveluiden tuottaja valittiin myös, koska siltä voidaan vaatia julkisiin verrattuna enemmän ponnisteluja oman paikkansa perustelussa, kun sen toiminta voidaan nähdä yhteiskunnallisen hyödyn tuottamisen lisäksi myös voittoa tavoittelevana toimijana.

1.2 Aineisto

Aineistolla on tarkoitus kyetä vastaamaan tutkimuskysymykseeni, eli miten yksityinen sote-palveluiden tuottaja pyrkii legitimoimaan ja vahvistamaan asemaansa ulkoisen viestinnän avulla. Aineisto sisältää yksityisen sote-palveluiden tuottajan Mehiläisen ulkoisesta viestinnästä yrityksen omistamia sosiaalisen median kanavia (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn), nettisivuilta lehdistötiedotteet ja uutiset sekä vastuullisuusraportin, josta tarkastellaan vastuullisuusteemoja. Aineistosta analysoidaan tekstiä ja sisältöjen pääsanomaa tukevia kuvia ja videoita (Taulukko 3). Tekstisisällöstä tarkastellaan vastuullisuustavoitteisiin liittyviä viestejä, legitimaatiostrategioita ja sidosryhmiä, joille viestejä suunnataan.

Tutkin aineistosta, millaisia erilaisia ulkoisen viestinnän ulottuvuuksia kuten vastuullisuuteen liittyvää viestintää, multimodaalisuutta ja legitimoitistategioita eri sisällöissä käytetään aseman vahvistamisessa. Näin valitsin tutkimukseen monikanavaisen aineiston. Tutkimukseen valitun terveystaloyrityksen viestinnässä näkyvät myös yrityksen vastuullisuustavoitteet.

Aineiston keruu ja rajaus alkoi Mehiläisen ulkoisen viestinnän kanavien tarkastelulla ja kartoittamalla missä kaikkialla Mehiläinen kohtaa eri sidosryhmiään. Tarkoituksena oli käyttää aineistona Mehiläisen itse tuottamaa digitaalista sisältöä, joka on kohdistettu monipuolisille yleisöille jolloin esimerkiksi repostaukset ja tietyille sidosryhmälle kohdistettu uutiskirje rajattiin ulkopuolelle (Taulukko 3). Ulkopuolelle rajattiin myös Mehiläisen blogi, koska vuoden 2025 aikana tuotettu sisällön määrä oli vähäistä aineistonkeruun vaiheessa (taulukko 3).

Yrityksen omista kanavista on tehty karsintoja myös niin, että mukana on Mehiläisen päätili kussakin kanavassa. Yrityksellä on esimerkiksi viisi eri Instagram-tiliä, joista neljä keskittyvät tiettyyn liiketoiminta-alueeseen ja yksi on päätili. Tämä päätili valittiin, koska sillä on oletettavasti tavoitteena laajempien sidosryhmien tavoittaminen ja sillä oli kanavista eniten seuraajia.

Taulukko 3. Ulkoisen viestinnän kanavat ja valintaperusteet 11.-12.5.2025 yksilöityinä.

Kanava	Tili	Julkaisut (lkm)	Julkaisut (%)	Sisältö	Seuraajat (lkm)
LinkedIn Valintaperuste: Virallinen tili, omat julkaisut.	Mehiläinen	92	42 %	Teksti ja kuva	36 000
YouTube Valintaperuste: Virallinen kanava, vain videot mukana, ei shorts.	Mehiläinen	37	17 %	Video ja puhe (ja tekstitys)	≈2 000 tilaajaa
Instagram Valintaperuste: Päätili, omat julkaisut, alatilat rajattu pois.	@mehilainenoy	29	13 %	Teksti ja kuva/ video	≈8 000
Facebook Valintaperuste: Päätili, omat julkaisut, paikalliset tilit rajattu pois.	Mehiläinen	12	5,5 %	Teksti ja kuva	27 000
TikTok Valintaperuste: Virallinen tili	@mehilainenoy	12	5,5 %	Video ja puhe	12 000
Sosiaalisen median julkaisuja yhteensä		182			

Verkkosivut: Mehilainen.fi	Tyyppi	Julkaisut (lkm)		Sisältö
	Lehdistö-tiedotteet	24	11 %	Teksti ja kuva
	Uutiset	14	6 %	Teksti ja kuva
Julkaisut yhteensä		220		

Aineisto on kerätty 11.5.-12.5.2025 välisenä aikana yrityksen omista sosiaalisen median kanavista ja nettisivuilta ja koottu taulukkoon 3. Aineiston julkaisuaikaväli on 1.1.-30.4.2025. Neljän kuukauden aikaväli valittiin, sillä aineiston tuli olla vuoden 2025 aikana julkaistua, koska vastuullisuusraportin vastuullisuustavoitteet on kirjattu tavoiteltaviksi vuodelle 2025. Neljän kuukauden aikajakso sopii tähän tutkimukseen myös kun tarkastelussa on useampi kanava, jolloin jokaisessa kanavassa oli julkaistu useampia sisältöjä (Taulukko 3). Aineiston keruun jälkeen siitä karsittiin vastuullisuustavoitteiden

mukaiset sisällöt, joita tutkimuksessa analysoitiin tarkemmin sidosryhmä- ja legitimaatioteorian kautta. Taulukon 3 mukaisesti alkuperäinen käsiteltävä aineisto sisälsi 220 julkaisua.

Aineiston laatu on varmistettu tallentamalla alkuperäiset julkaisut suoraan yrityksen nettisivuilta ja sosiaalisen median kanavilta Google Driveen. Aineisto tallennettiin kopioineen ennen analysointia ja käsittelyä, jolloin aineisto on löydettävissä analysoituna ja käsittelemättömänä versiona. Aineisto dokumentoitiin analyysivaiheessa selkeästi. Verkkosivuilta kerättiin aineistoa 55 sivun verran (fonttikoko 11, riviväli 1) eli 38 julkaisua. Myös vastuullisuusraportti ladattiin. Sosiaalisesta mediasta kerättiin 182 julkaisua.

1.3 Menetelmä

Tämän tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa, miten yksityinen sote-palveluiden tuottaja pyrkii vahvistamaan asemaansa ulkoisen viestinnän avulla. Tässä laadullisessa tutkimuksessa odotetaan sisällönanalyysin avulla tunnistettavan viestinnän ulottuvuuksia, kuten vastuullisuuteen liittyviä tekstisisältöjä, multimodaalista viestintää ja legitimoivia ilmaisuja, joiden avulla voidaan vahvistaa yrityksen asemaa eri sidosryhmille.

Tutkimuksessa tutkitaan strategista viestintää ilmiönä, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä (Elo ja muut, 2022, s. 216–218). Tässä strateginen viestintä toimii osana legitimizeetin rakentamista ja yrityksen aseman vahvistamista. Vastuullisuusviestintää tutkitaan vastuuna sidosryhmille. Kun tutkimuksessa analysoidaan usean eri tyyppisen aineiston kuten uutisten, lehdistötiedotteiden ja sosiaalisen median julkaisujen sisältöä, menetelmäksi sopii sisällönanalyysi (Elo ym., 2022, s. 216). Sisällönanalyysi toimii myös, kun tarkastellaan aineistosta toistuvia teemoja tiivistetyssä muodossa (Elo ym., 2022, s. 216). Tässä tutkimuksessa aineistosta etsitään toistuvia sisältöjä vastuullisuustavoitteisiin ja legitimaatiostategioihin liittyen. Teoreettisena viitekehyksenä toimivien Suchmanin (1995) legitimaatiostategioiden

avulla voidaan tunnistaa erilaisia tapoja vaikuttaa eri sidosryhmiin ja niiden kautta yrityksen asemaan toimintaympäristössään.

Toteutan analyysin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa tutkimuksen laadullinen sisällönanalyysi aloitetaan valmisteluvaiheella, jossa valitaan tutkittava aineisto (Elo ja muut 2022, s. 219). Tässä tutkimuksessa aineistoksi on valittu yrityksen ulkoinen viestintä (Taulukko 3), josta erotellaan analyysiin mukaan vastuullisuusteemoihin liittyvät julkaisut. Yrityksen ulkoisen viestinnän kanavista käydään systemaattisesti läpi julkaisuja ja niistä tunnistetaan yrityksen vastuullisuusteemojen mukaisia teemoja. Nämä sisällöt tunnistetaan keräämällä julkaisuista lauseita ja ilmaisuja, jotka liittyvät yrityksen vuoden 2025 vastuullisuusteemoihin tai niiden alatavoitteisiin. Julkaisuista eritellään myös kunkin sisällön pääasiallinen kohderyhmä. Julkaisujen visuaalisuuden osalta tutkitaan, tukeeko kuva/video julkaisun sanomaa.

Analyysin toisessa osassa, kun vastuullisuustavoitteiden mukaiset sisällöt on valittu jatkotarkasteluun, analysoidaan sisällöistä teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla legitimaatiostrategiota. Tässä hyödynnetään Suchmanin (1995) legitimaatiostrategioiden teoriaa, jota tarkastellaan eri sidosryhmien näkökulmasta. Jokaisesta analysoidusta julkaisusta etsitään 1-2 päälegitimaatiostrategiaa, joka/jotka kannattelevat julkaisun legitimoitua. Julkaisuista kerätään ylös ajatuskokonaisuus ja lauseet, jotka viittaavat taulukon 5 mukaisesti eri legitimaatiostrategioihin.

Tutkimuksessa odotetaan tunnistettavan erilaisia viestinnän keinoja, joilla yksityinen sote-palveluiden tuottaja voi vahvistaa asemaansa toimintaympäristössään (Lehto & Malkamäki, 2023). Keinoina tarkastellaan muun muassa vastuullisuusviestintää, multimodaalisuutta, monikanavaisuutta ja legitimaatiostrategioiden käyttöä. Tutkimuksessa odotetaan myös löytyvän erilaisia sote-palveluiden tuottajan asemaa kuvaavia rooleja, jotka linkittyvät soten toimintaympäristöön ja laajemmin yhteiskuntaan.

2 Näkökulmia sosiaali- ja terveyspalveluyrityksen viestintään

Tämän luvun tarkoituksena on taustoittaa Suomen sosiaali- ja terveyspalveluiden kenttää ja sen viestinnällisiä erityispiirteitä. Luku koostuu kolmesta alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään sosiaali- ja terveysalaa Suomessa. Toisessa sote-palveluiden tuottajan sidosryhmiä, niiden organisaatioille luomia odotuksia ja vaikutuksia viestintään. Kolmannessa alaluvussa käsitellään strategista viestintää ja vastuullisuusviestintää. Sosiaali- ja terveyspalveluyrityksen toimintakenttää, viestinnän erityispiirteitä ja monipuolisia sidosryhmiä on keskeistä ymmärtää, kun tarkastellaan ulkoisen viestinnän mahdollisuuksia organisaation aseman vahvistamisessa.

Työn viitekehyksenä on sote-palvelut Suomessa ja niiden muutos, sekä tästä seuraava yksityisten sote-palveluiden tuottajien viestinnällinen tarve. Viestintä on monimuotoista monipuolisten sidosryhmien ja niiden odotusten takia ja työssä käsitellään viestintää sidosryhmäviestinnän ja vastuullisuusviestinnän kautta. Vastuullisuusviestintä nähdään osana yrityksen ulkoista viestintää ja strategisena työkaluna, mutta sen tulee myös noudattaa alalla vallitsevia lakeja ja direktiivejä. Työssä tunnistetaan myös legitimizeetin kasvanut merkitys sote-alan muuttuvalla toimintakentällä, ja miten yritys voi vahvistaa legitimizeettiään ulkoisessa viestinnässä erilaisten strategioiden avulla.

2.1 Sosiaali- ja terveysala Suomessa

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä perustuu julkiseen sosiaali- ja terveyshuoltoon, minkä ohella palveluita tuotetaan myös yksityisissä yrityksissä ja järjestöissä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024b). Palvelut voidaan jakaa perusterveydenhuoltoon, erikoissairaanhoidon ja sosiaalipalveluihin (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024b). Julkisen sektorin vastuulla on muun muassa varmistaa yhdenvertainen peruspalveluiden saatavuus, erikoissairaanhoidon ja sosiaalipalvelut (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024b). Yksityinen sektori toimii julkisen rinnalla

täydentäen palveluita ja peruspalveluiden saatavuutta esimerkiksi palveluseteleitä ja ostopalveluita tarjoamalla (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a). Yksityiset yritykset toimivat myös itsenäisinä palveluiden tarjoajina julkisten organisaatioiden lisäksi eri asiakasryhmille, kuten vakuutusyhtiöille, henkilöasiakkaille ja yrityksille (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a).

Yksityinen sote-sektori koostuu yrityksistä, järjestöistä ja säätiöistä ja sen osuus Suomessa tuotetuista sote-palveluista on noin viidesosa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023b). Yksityinen sektori toimii niin julkisen kuin yksityisenkin rahoituksen turvin ja sen toimintaa ohjaavat yksityisiä sote-palveluyrityksiä koskevat lait, jotka esimerkiksi rajoittavat joidenkin palveluiden tarjoamismahdollisuutta (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023b). Yksityinen sektori nähdään tärkeänä osana sote-palveluiden kokonaisuutta.

Vuoteen 2022 saakka julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu oli kunnilla ja kuntayhtymillä, jolloin palveluita järjesti yhteensä 133 aluetta (Kuntaliitto, 2020; Valtiovarainministeriö, n.d.). Vuoden 2023 alusta järjestämisvastuuta muutettiin ja muodostettiin 21 hyvinvointialuetta vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista ja vastuu rahoituksesta siirtyi kunnilta valtiolle (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025b; Tynkkynen ym., 2025). Muutokseen johti tarve varmistaa yhdenvertainen palveluiden saatavuus, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen ja kustannusten kasvun hillitseminen (Tuulari & Kempainen, 2002) esimerkiksi sairauksien ennaltaehkäisyyn avulla (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025a; Tynkkynen ym., 2025, s. 5).

Hyvinvointialueiden toiminnan aloittaminen on Tynkkynen ja muiden (2025) mukaan kuitenkin kohdannut merkittäviä toimintaympäristön muutoksia, kuten koronapandemian jälkeinen aika, Venäjän hyökkäyssota, talouden epävarmuus ja julkisen velan kasvu. Ennaltaehkäisyyn haasteena on myös tulevana vuosina esimerkiksi väestön ikääntyminen, palveluiden rahoittaminen ja sosioekonomisten ryhmien eriarvoistuminen, jotka puolestaan voivat lisätä entuudestaan palveluiden tarvetta (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.a). Nämä vaikeudet voivat hankaloittaa julkisten

palveluiden tuottamista, mikä voi mahdollistaa yksityisten sote-palveluiden tuottajien roolin vahvistumisen, jos nämä voivat vastata haasteisiin esimerkiksi löytämällä uusia tapoja toteuttaa hoitoa ja hoivaa.

Alan haasteet voivat myös horjuttaa sote-palveluiden mainetta huolehtia ihmisten hyvinvoinnista, jolloin organisaatioilla on tarve aktiivisesti rakentaa olemassaolonsa oikeutusta eli legitimitettä sidosryhmille ja lisätä uskoa palvelujärjestelmään. Tässä viestintä nousee tärkeään rooliin. Yksityiset sote-palveluiden tuottajat voivatkin vahvistua julkisten palveluiden rinnalla, jos ne pystyvät vastaamaan alan haasteisiin kehittämällä toimintaympäristöä ja asemoimalla itseään vahvemmin.

Jos hyvinvointialueiden kohtaamat haasteet heikentävät palveluiden tuottamista on yksityisillä sote-palveluiden tuottajilla mahdollista vahvistaa asemaansa rakenteita muuttamalla. Tämä voi tapahtua esimerkiksi sairaskassuutusten (Tilastokeskus, 2024) ja yksityisten työterveyspalveluiden (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.b) yleistymisen avulla, jolloin yksityinen taho voi tarjota nopeammin ja kattavammin palveluita niitä tarvitseville. Tällainen kehitys voi kuitenkin lisätä eriarvoisuutta, koska kaikilla ei ole vakuutuksiin tai laajaan työterveyteen mahdollisuutta. Vaikka yksityisen sektorin tarkoitus olisi palveluntarjonnan kautta lisätä hyvinvointia ja terveyttä, samalla mahdollinen eriarvoistava kehitys voi aiheuttaa kritiikkiä.

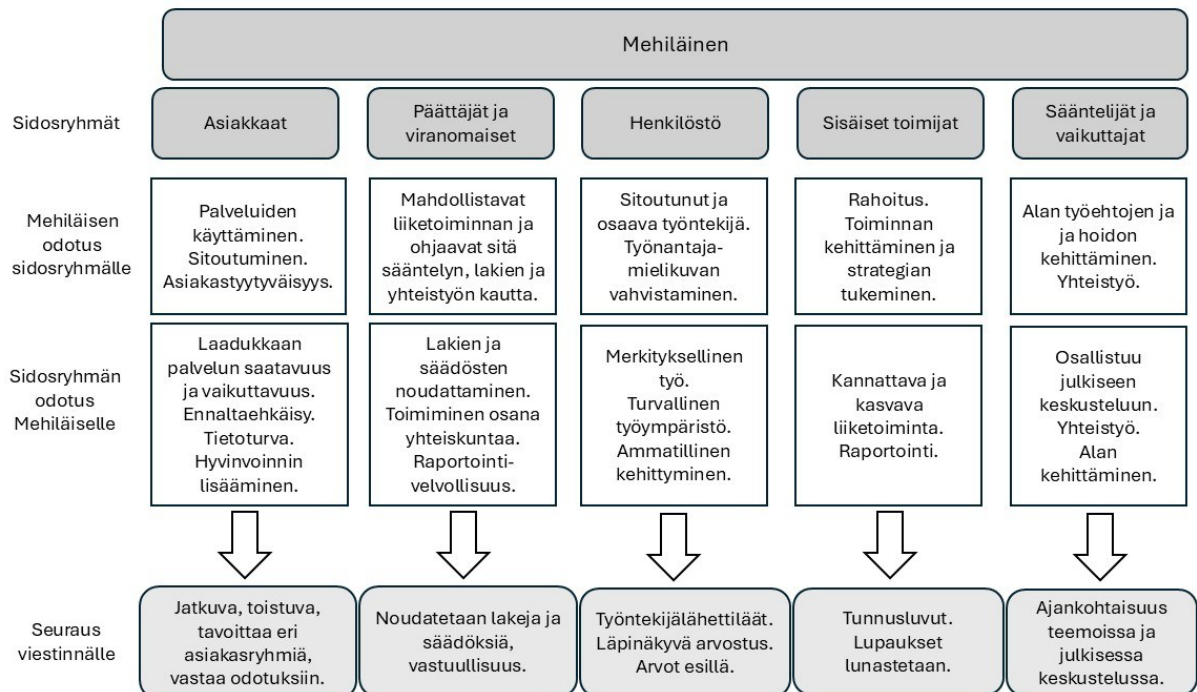
Tässä tutkimuksessa sote-palvelukentän ymmärtäminen on tärkeää, koska tutkimuksessa tarkastellaan sote-kentän haasteisiin vastaamista osana aseman vahvistamista ja vastuuna sidosryhmille.

2.2 Sidosryhmäviestintä

Sidosryhmäviestintä on valittu viitekehykseksi, koska sen avulla voidaan tarkastella yrityksen ulkoista viestintää strategisena kokonaisuutena eri sidosryhmien odotusten ja tarpeiden kautta. Sidosryhmäviestinnän pohjana on, että yritys ei voi toimia vain omia

tavoitteita tavoitellen, vaan sen tulee huomioida toiminnassaan ja viestinnässään myös eri sidosryhmät (Cornelissen, 2004, s. 58–62), koska suhde on kaksisuuntainen. Tämä tarkoittaa, että molemmilla on erilaisia odotuksia toisilleen ja molempien toiminta vaikuttaa toiseen (Cornelissen, 2004, s. 58–62). Nämä odotukset vaihtelevat kuvion 1 mukaan ja vaikuttavat esimerkiksi viestinnän sisältöön, muotoon ja kanavan valintaan. Esimerkiksi asiakkaiden näkökulmassa korostuu palveluiden saatavuus (kuvio 1), kun taas rahoittajien eli sisäisten toimijoiden näkökulmassa liiketoiminnan kannattavuus. Kuvioon 1 on johdettu eri odotusten vaikutus viestinnälle, jota Mehiläinen toteuttaa.

Kaksisuuntaisuus näkyy myös esimerkiksi siinä, että sote-palveluiden tuottamista ohjaa lainsäädäntö (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2025a), joka vaikuttaa palveluiden tuottamiseen, mutta toisaalta myös organisaatio voi vaikuttaa lainsäädäntöön esimerkiksi lobbauksen kautta. Selkeämmin kaksisuuntaisuus näkyy asiakkaiden kautta: yritys tuottaa näille palveluita, ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset vaikuttavat tarjottuihin palveluihin.



Kuvio 1. Sote-palveluiden tuottajan sidosryhmien odotukset Mehiläisen vastuullisuusraporttia (2024) mukailten

Sidosryhmien odotuksia täyttämällä voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen ja maineeseen (Cornelissen, 2004, s. 61). Tällöin yrityksen tuleekin tunnistaa tärkeimmät sidosryhmänsä ja niiden merkitys ja odotukset, ja huomioida nämä monipuolisesti eri kanavissa. Näiden strategisten valintojen avulla yritys voi vahvistaa asemaansa toimintaympäristössään.

Yrityksen sidosryhmiin lasketaan Freemanin (Cornelissen, 2004, s. 59–61) mukaan kaikki ne tahot, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa tai jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, kuten kuviossa 1 esitetään. Yksityisen sote-palveluiden tuottajan Mehiläisen sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi asiakkaat; kuten yksityis- ja työterveysasiakkaat, sekä kunnat, henkilöstö, päättäjät ja viranomaiset; kuten Kela ja THL, omistajat ja rahoittajat, sääntelijät ja vaikuttajat; kuten työmarkkinajärjestöt (Mehiläinen, 2025, s. 16), kilpailijat ja muut sote-palveluiden tuottajat (taulukko 1).

Ulkoista sidosryhmäviestintää voidaan hyödyntää sidosryhmien vakuuttamiseen yrityksen tarpeellisuudesta (Cornelissen, 2004, s. 67) kuvion 1 mukaan esimerkiksi räätälöimällä viestien sisältöä vastaamaan odotuksiin. Viestinnässä voidaan myös korostaa jatkuvuutta, monipuolisten asiakasryhmien tavoittamista ja ajankohtaisten aiheiden esiin nostoa (kuvio 1). Tässä työssä viestintää tarkastellaan vastuullisuusviestinnän kautta ja vastuullisuus nähdään vastuullisuustekojen lisäksi vastuuna eri sidosryhmille ja niiden odotuksille.

Sote-alan murros ja jatkuva keskustelu julkisen ja yksityisen vastuunjaosta tekee viestinnästä kilpailullisen ympäristön. Tällöin viestintä voi toimia strategisena työkaluna, jonka avulla vahvistetaan organisaation asemaa ja se voi Juholinin ja Rydenfeltin (2020, s. 83) mukaan toimia myös kilpailuetuna. Koska yrityksen olemassa olon peruste rakentuu muun muassa suhteessa yhteiskunnan arvoihin, normeihin ja asiakkaiden odotuksiin (Porttikivi, 2016, s. 5), yksityisen sote-palveluiden tuottajan viestintä voisi olla painottunut asiakaslähtöiseen ja asiakkaiden odotuksiin vastaamiseen. Mehiläisen viestintä voidaan näin nähdä osana laajempaa neuvottelua yksityisten toimijoiden

paikasta ja hyväksyttävyydestä Suomen sote-kentällä. Viestinnän avulla voidaan lisätä ihmisten tietoutta hyvinvoinnista, ja terveyden edistämisestä, jolloin systemaattisella ja strategisella viestinnällä on mahdollisuus tukea yrityksen aseman vahvistamista.

Yritys voi käyttää viestinnässään *monikanavaisuutta*, jolloin käytössä on useita eri kanavia eri viestien lähettämiseen ja eri kohderyhmien tavoittamiseen (Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023, s. 656-657). Käytössä olevia kanavia voivat olla esimerkiksi sosiaalinen media, nettisivut, blogi, podcast ja digi/printtimainonta. Eri kanavilla on erilaisia hyötyjä ja käyttötapoja, jolloin niillä voidaan tavoitella eri sidosryhmiä ja yhdistämällä eri kanavia voidaan myös vaikuttaa viestien yhtenäisyyteen ja samalla tavoitella eri kohderyhmiä viestin tulokulmaa vaihtelemalla (Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023, s. 656-657). Yksityinen sote-tuottaja voisi esimerkiksi ajatella kohdistavansa Instagramin asiakkailleen, lehdistötiedotteet rahoittajille ja uutiset päättäjille. Toisaalta nykyään tällainen jako ei suoranaisesti toimi, koska eri ihmiset voivat yksityishenkilöinä toimia hyvinkin monipuolisissa kanavissa, jolloin kanavien rajat tavoitettujen kohderyhmien osalta häilyvät. Yritys voi myös viestiä samasta aiheesta useammalle sidosryhmälle eri näkökulmasta.

Myös visuaalisuudella on merkitystä ja viestinnässä hyödynnetäänkin *multimodaalisuutta*. Tällä tarkoitetaan, että viesteissä yhdistellään eri moodeja, kuten kuvaa, tekstiä ja symboleja ja näiden yhdistelmästä muodostuu sisällön todellinen viesti (van Leeuwen, 2022; Mauranen & Tiittula, 2002, s. 47–48). Nybom ja muut (2020, s. 93–94) perustelevat myös näköaistin merkitystä kommunikointikeinona ja sitä, että viestissä kiinnitetään yleensä tekstiä ennen huomio visuaalisiin elementteihin ja visuaalisuuden avulla voidaan ohjata lukijaa viestin ymmärtämisessä tai vahvistaa mielikuvaa viestistä. Esimerkiksi kuvia, jotka eivät suoraan viittaa sisältöön, kuten kuvat iloisista ihmisistä, voidaan käyttää luomaan tietynlaisia mielikuvia, kun taas suoraan organisaation toimintaan liittyvillä kuvilla voidaan kiinnittää huomio sen todelliseen toimintaan ja vaikuttavuuteen (Nybom ja muut, 2020, s. 92–94).

Yksityisen sote-alan viestinnässä multimodaalisuus voi näkyä eri sidosryhmille monipuolisten visuaalisten elementtien käyttönä. Esimerkiksi rahoittajille voidaan esittää graafina tietoa tunnusluvuista, kun henkilöstölle sama sisältö tuodaan videona kuvailemalla henkilöstön kokemuksia yrityksen kasvusta. Multimodaalisuudella voidaan näin vastata eri sidosryhmien odotuksiin kohdistamalla erilaisia sisältöjä eri sidosryhmille ja ohjaamalla sisällön ymmärtämistä.

Sisältöjen monipuolisuuteen vaikuttavat myös kanavat, joissa viestintä tapahtuu, koska eri kanavilla on erilaiset affordanssit eli ominaisuudet, jotka vaikuttavat alustalla julkaistavaan sisältöön ja sen muotoon (Kallio & Mäenpää, 2025, s. 1-2). Vaikka Kallio ja Mäenpää (2025, s. 14) korostavat artikkelissaan esimerkiksi Instagramin visuaalisten erityispiirteiden huomioimista ja hyödyntämistä viestinnässä ja tunnistavat näiden jopa korostuvan sisällön tarinankerronnassa, käsitellään tässä tutkimuksessa ensisijaisesti tekstisisältöjä, joiden kautta sisällön pääviestit tunnistetaan. Tässä kuva/video nähdään vahvistamassa pääviestiä, jolloin itse pääviesti voi rakentua hyvinkin vahvasti videon sisällön kautta tai kirjoitetussa tekstissä. Teksti on valittu päämoodiksi myös, koska aineistossa eri kanavissa vaihtelevat sisältöjen moodit, mutta kaikista sisällöistä löytyy jollain tapaa tekstiä, vaikkei se välttämättä itsessään ole tarinankerrollisesti pääosassa. Esimerkiksi Instagramissa päämoodi on kuva, YouTubessa videot, ja uutisissa teksti.

Viestintään vaikuttaa myös ympäröivä julkinen keskustelu. Nykyisessä nopeatempoisessa mediaympäristössä organisaatioiden tulee olla mukana heitä koskevassa keskustelussa ylläpitääkseen suhteita sidosryhmiensä kanssa (Zhang ym., 2024). Kun viestinnän sisällöt muotoutuvat laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa ja organisaatio osallistuu alan keskusteluun, se voi pyrkiä ohjaamaan viestejä itselle suotuisampaan suuntaan ja pyrkiä muuttamaan toimintaympäristöä.

Tässä tutkimuksessa sidosryhmien odotusten ja moniulotteisen mediaympäristön ymmärtäminen on tärkeää, sillä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen eri kanavissa luomien sisältöjen peilautumista alan haasteisiin ja yrityksen aseman rakentajina.

Sidosryhmien rooli tulee tässä tutkimuksessa esiin muun muassa organisaation kohdistettuina odotuksina, asiakkuuksina, promoottoreina, vastuullisina kuluttajina, kumppaneina, alan kehittäjinä, toiminnan mahdollistajina ja taloudellisena tukena.

2.3 Strateginen viestintä ja vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestintä on valittu viitekehykseksi tähän työhön, koska työssä selvitetään, miten vastuullisuus voidaan nähdä laajemmassa yhteydessä osana organisaation strategista viestintää ja aseman vahvistamista. Työssä käsitellään vastuullisuustavoitteiden ilmenemistä yrityksen ulkoisessa viestinnässä ja vastuullisuuteen pohjaavan viestinnän hyödyntämistä aseman vahvistamisessa. Strateginen viestintä on valittu viitekehykseksi, kun työssä selvitetään keinoja vahvistaa asemaa, ja tässä vahvempi asema ja vastuu sidosryhmille nähdään organisaation strategisena tavoitteena.

Vastuullisuus viittaa yleensä organisaation toiminnan eettisyyteen ja yritysvastuu organisaatioiden vastuuseen tuottaa itselle luodun hyödyn lisäksi positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan (Bruun & Rydenfelt, 2023, s. 114). Vastuullisuusviestintä voi Erärannan ja Penttilän (2021, s. 14–15, s. 24) mukaan olla vastuullisuudesta viestimisen lisäksi myös viestintää sidosryhmien ja laajemmin yhteiskunnan kanssa ja vastuullisuuteen liittyvää toimintaa. Näin jokainen viestintätilanne on potentiaalinen hetki pyrkiä vahvistamaan yrityksen vastuullisuutta vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa.

Käytännössä tämä voi näkyä yrityksen sidosryhmien odotusten kartoittamisena (Eräranta & Penttilä, 2021, s. 24) ja niihin vastaamalla viestintä voidaan nähdä vastuullisuustoimena sidosryhmiä kohtaan, mikä taas voi vahvistaa organisaatiota aktiivisena yhteiskunnallisena vaikuttajana. Tässä työssä vastuullisuus nähdäänkin vastuuna sidosryhmille, jolloin tavoitteena on sidosryhmien odotuksiin vastaamalla yhteiskunnallinen vaikuttaminen.

Vastuullisuusviestintä voi olla keskeisenä osana organisaatioiden viestintää, kun neuvotellaan suhdetta sidosryhmiin ja yhteiskuntaan (Eräranta & Penttilä, 2021, s. 23). Yritys voi pyrkiä esimerkiksi viestinnän avulla vakuuttamaan sidosryhmiään nojaamalla heille tärkeisiin arvoihin tai vastaamalla odotuksiin ja osallistumalla yhteiskunnalliseen keskusteluun (Bruun & Rydenfelt, 2023, s. 115). Yritys voi myös hyödyntää vastuullisuusviestintää esimerkiksi teemoissa, jotka liittyvät yrityksen vastuuseen ja velvollisuuksiin yhteiskunnassa (Eräranta & Penttilä, 2021, s. 14). Näin yritys pystyy perustelemaan oman tarpeellisuutensa eri sidosryhmien kautta vastuita ja velvollisuuksiaan perustellessa ja odotuksiin vastaten.

Yrityksillä on vastuu toimia kestäväällä tavalla ja tätä voidaan luokitella esimerkiksi ESG-teemojen avulla, missä E=environment (ympäristö), S=social (sosiaalinen) ja G=governance (hyvä hallintotapa) (Eccles, Lee ja Stroehle, 2019). Tällöin tunnistetaan myös vastuullisuuden moniulotteisuus. Vastuullisuuteen liittyvät viestit voivat näkyä eri tavoin eri sidosryhmien organisaatioon kohdistamien odotusten kautta. Esimerkiksi sosiaalinen vastuu voisi näkyä asiakkaille tietoturvallisuutena ja henkilöstölle työntekijöiden arvostuksena. Eri sidosryhmien odotusten tunnistaminen onkin Hirston ja Koskelan (2021, s. 99–100) mukaan tärkeää.

Yritysten vastuullisuutta ohjataan esimerkiksi EU-tasolla lainsäädännön avulla ja yritykset on velvoitettu raportoimaan vastuullisuuteen liittyvistä kysymyksistä jo 2010-luvun puolelta alkaen (Eräranta & Penttilä, 2021, s. 14; Mäkelä, 2021). Vastuullisuusviestintä voi olla näin lain velvoittamana vastuullisuudesta raportointia (Bruun & Rydenfelt, 2023), yksittäisiä vastuullisuustekoja tai osa yrityksen ydintoimintaan. Samalla se voi olla viestintää nettisivuilla, vuorovaikutustilanteita, sidosryhmäyhteistyötä ja julkista keskustelua (Eräranta & Penttilä, 2021, s. 13–14). Vastuullisuuteen liittyvä viestintä voi näin olla hyvin monimuotoista riippuen siitä, millainen merkitys vastuullisuudella on organisaatiolle.

Juholin ja Rydenfelt (2020, s. 79–82, s. 94–95; Zerfass ja muut, 2018; Seiffert-Brockman ja muut, 2021, s. 140) kuvaavat strategisella viestinnällä olevan tärkeä rooli yrityksissä ja sen avulla voidaan yhdistää viestintä ja liiketoiminnan strategiset tavoitteet, ja niiden toteutuminen (Juholin ja Rydenfelt, 2021, s. 310; Bruun & Rydenfelt, 2023, s. 134). Kun yrityksen vastuullisuusteot ja tavoitteet nivoutuvat yrityksen strategiaan, voidaan vastuullisuusviestintää hyödyntää osana yrityksen strategista viestintää. Näin yrityksen olemassaolo nähdään vastuullisena ja sitä kautta ymmärrettävänä osana yhteiskuntaa.

Vastuullisuusviestintä itsessään voi Bruun ja Rydenfeltin (2023, s. 119) mukaan olla nykyään jo niin kiinteä osa yritysten toimintaa, että sillä itsessään erottautuminen voi olla vaikeaa, kun yrityksen toimintaa ja viestintää ylipäänsä tarkastellaan muutenkin vastuullisuuden näkökulmasta ja yritykset on velvoitettu toimimaan yhteiskuntavastuullisesti. Tällöin näen, että vastuu nimenomaan sidosryhmille korostuu.

Vastuullisuudesta viestiessä tulee Bruunin ja Rydenfeltin (2023, s. 118) myös tunnistaa, miten tema esiintyy, jottei se vaikuta viherpesulta, koska vastuullisuus rakentuu vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa, ei pelkästään organisaation päätöksestä (Morsing & Schultz, 2006, s. 323–328). Viherpesulla tarkoitetaan harhaanjohtavaa markkinointia todellisesta ympäristöystävällisyydestä (Euroopan parlamentti, 2024). Kun vastuullisuutta laajennetaan eettisen toiminnan lisäksi vastuuksi yhteiskunnalle ja sidosryhmille, ja vastuullisuusteot ovat aidosti osa yrityksen arvomaailmaa, voidaan välttää ajautumasta viherpesuun. Myös Juholin ja Rydenfelt (2020, s. 95) perustelevat, että viestinnän luodessa hyötyä myös yhteiskuntaan, yritys voi ansaita paremmin paikkansa.

Muuttuneessa sote-ympäristössä ja haasteiden keskellä vastuunkanto sidosryhmien odotuksista voi kasvaa. Tällöin strategisen vastuullisuuteen pohjautuvan viestinnän avulla yrityksen on mahdollista vahvistaa legitimitettiin eli olemassa olonsa oikeutusta eri sidosryhmille (ks. Erkkilä & Luoma-aho, 2023). Pelkkä viestiminen ei kuitenkaan riitä, vaan odotuksiin ja haasteisiin vastaamisen tulee näkyä myös konkreettisissa teoissa.

Tässä tutkimuksessa vastuullisuusviestinnän ja strategisen viestinnän ymmärtäminen on tärkeää, sillä tutkimuksessa tarkastellaan vastuullisuusviestintää osana strategista viestintää ja näiden mahdollisuutta yrityksen aseman vahvistamisessa. Vastuullisuusviestinnän rooli tulee tässä tutkimuksessa esiin siinä, että tutkimuksen aineisto on tutkittavan yrityksen vastuullisuusteemojen mukaista. Strategisen viestinnän rooli on on tutkimuksessa kuvata vastuullisuustoimia osana yrityksen strategista toimintaa.

3 Legitimiteetin rakentuminen

Tämän luvun tarkoituksena on taustoittaa sote-palveluiden tuottajan legitimiteetin rakentumista. Luku koostuu kolmesta alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään legitimiteettiin liittyviä keskeisiä käsitteitä ja organisaation ja sidosryhmien vaikutusta legitimiteetin rakentumiseen. Toisessa alaluvussa käsitellään organisaatioille kohdistettuja odotuksia ja toimintaympäristön haasteita, jotka vaikuttavat tarpeeseen jatkuvalla legitimiteetin vahvistamiselle. Kolmannessa alaluvussa esitellään legitimaatiostrategioita, joiden avulla organisaatio voi vahvistaa legitimiteettiään eri sidosryhmille. Muuttuvalla soten toimintakentällä on keskeistä ymmärtää legitimiteetin merkitys ja mahdollisuudet mutta myös toimintaympäristön asettamat rajoitteet ja haasteet, jotka voivat horjuttaa legitimiteettiä. Sote-palveluiden tuottaja voi hyödyntää legitimoitistategioita halutessaan vahvistaa asemaansa toimintaympäristössään.

3.1 Keskeiset käsitteet

Legitimiteettiä käsitteenä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista ja se kuvaa organisaation olemassaolon oikeutusta (taulukko 4). Kaikille on yhteistä, että legitiimi organisaatio toimii osana kulttuurista toimintaympäristöään ja sosiaalisia odotuksia ja (Deephouse ja Suchman, 2008) ja organisaatio arvioi omaa toimintaansa yleisesti hyväksytyjen arvojen kautta (Parsons, 1960, s. 170; Dowling & Pfeffer, 1975, s. 122; Meyer & Scott, 1983). Nybom ja muut (2020, s. 91) lisäävät organisaatioiden pyrkivän myös yhtenäistämään oman arvopohjansa toimintaympäristössään hyväksytyihin sosiaalisiin normeihin nähden. Organisaatiot tarvitsevat näin legitimiteettiä lunastaakseen paikkansa toimintaympäristössään ja yhteiskunnassa.

Parsons (1960) ja Maurer (1971, s. 361; Nybom & muut, 2020, s. 89–91) kuvaavat *legitimiteetin* olevan prosessi, jolla yritys perustelee olemassaolonsa oikeellisuutta ja

jatkuvuutta toimintaympäristössään sidosryhmilleen. Legitimiteetti ei kuitenkaan ole vain organisaation omissa käsissä, vaan se rakentuu myös organisaation sidosryhmien kautta. Vaara ja muut (2006) kuvaavatkin *legitimaation* prosessina, jossa organisaatiolle myönnetään legitimiteetti. Näin legitimointi nähdään organisaation kannalta jatkuvana tarpeena ja prosessina, jossa siihen voivat vaikuttaa niin organisaatio itse kuin ulkoisetkin tekijät. Lopulta legitimiteetti rakentuu siis yhteiskunnan ja organisaation sidosryhmien odotusten ja niiden toteutumisen kautta (O'Donovan, 2002), jolloin se voidaan nähdään enemmän prosessina, ei niinkään tilana, joka joko on tai ei ole.

Taulukko 4. Legitimiteetin liittyvät käsitteet.

Käsite	Käsitteen kuvaus
Legitimiteetti	Olemassaolon oikeutus. Tila, jossa organisaation arvot vastaavat ympäröivän yhteiskunnan arvoja (Nybom ja muut, 2020, s. 91)
Legitimointi	Prosessi, jolla yritys perustelee olemassaolonsa oikeellisuutta ja jatkuvuutta (Parsons, 1960).
Legitimaatio	Prosessi, jonka kautta legitimiteetti myönnetään organisaatiolle (Vaara ym., 2006).
Legitiimi	Legitimiteetin omaava organisaatio (Deephouse & Suchman, 2008), joka toimii osana kulttuurista toimintaympäristöä ja sosiaalisia odotuksia.
Legitimaatiokuilu	Sidosryhmien odotukset eivät täyty (Nybom ja muut, 2020)
Illegitiimi	Organisaation legitimiteetti puuttuu (Sihvonen ja muut, 2020, s. 275)

Koska Suchmanin (1995, s. 574) mukaan organisaation legitimiteetti rakentuu useista kohtaamispaikoista yleisön reaktioiden kautta, yksittäiset tilanteet eivät suoraan horjuta sitä. Organisaation arvot voivat esimerkiksi erota jonkin verran siihen vaikuttavan sidosryhmän arvoista, mutta tällä eroavaisuudella ei välttämättä ole vaikutusta legitimiteettiin, jos ristiriita ei aiheuta julkista paheksuntaa (Suchman, 1995, s. 574). Jos sidosryhmien odotukset eivät kuitenkaan täyty, on kyseessä *legitimaatiokuilu* (Nybom ja muut, 2020), jolloin organisaation legitimiteetti horjuu. Tätä kuilua voi pyrkiä pienentämään parantamalla organisaation legitimiteettiä. *Illegitiimi* kuvaa tilannetta, jossa organisaation legitimiteetti puuttuu (Sihvonen ja muut, 2020, s. 275). Legitimiteetti ei näin ole pysyvä resurssi, vaan sitä on vahvistettava jatkuvasti, jotta organisaatio säilyttää asemansa toimintakentällään (Porttikivi, 2016, s. 22).

Suchman (1995, s. 574) kuvaa organisaatiota legitiimiksi, kun sen toimintaa pidetään toivottuna, tarpeellisena ja asianmukaisena omassa toimintaympäristössään. Koska legitimizeetti on resurssi, jota tarvitaan organisaation menestymiseen (Dowling & Pfeffer, 1975) ja olemassaololle, on organisaatioiden tunnistettava ja huomioitava tärkeimmät sidosryhmät ja niiden organisaatioon kohdistamat odotukset ja pyrittävä vastaamaan niihin (Nybom ja muut, 2020, s. 91; Luoma-aho, 2007, s. 152; Hatch, 1997).

Odotukset sidosryhmien ja organisaation välillä ovat kaksisuuntaisia (Cornelissen, 2004, s. 58–62) ja ne voivat olla esimerkiksi passiivista tai aktiivista tukea sidosryhmiltä riippuen siitä, millainen vaikutus kullakin on organisaatioon (Suchman, 1995, s. 575). Näin organisaatio voi hakea eri sidosryhmiltä erilaista suhtautumista, esimerkiksi asiakkaat voidaan nähdä aktiivisina palveluiden käyttäjinä, kun taas omistajille yrityksellä voi olla vastuu positiivisesta tuloksesta. Yrityksen onkin tunnistettava omia ja sidosryhmiensä luomia odotuksia toisilleen pyrkiessään vahvistamaan legitimizeettiään.

Legitimaatiota voidaan tarkastella myös institutionaalisen ja strategisen lähestymisen kautta (lue lisää esim: Nybom ja muut, 2020, s. 92). Strategisen legitimaation kautta tarkasteltuna legitimizeetti nähdään operationaalisena työkaluna, jolloin legitimizeetti voi olla kilpailutekijä ja sitä hyödynnetään organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Institutionaalinen legitimizeetti taas kuvataan legitimizeetin rakentuvan kulttuurisessa kontekstissa. Strategista legitimizeettiä katsotaan näin ulkoapäin ja institutionaalista sisältä päin (Suchman, 1995, s. 575–577). Koska organisaatiot voivat kohdata legitimizeettiä horjuttavia haasteita ulkoapäin ja sisältäpäin, on tärkeää tunnistaa nämä kaksi eri näkökulmaa legitimizeetin rakentumisessa.

Legitimaation rakentumiseen ja vahvistamiseen voidaan näin vaikuttaa erilaisin tavoin ja vastuullisuustoimet eri sidosryhmille voivatkin olla Nybomin ja muiden (2020) mukaan yksi väline. Tässä tutkimuksessa legitimizeetin ymmärtäminen on tärkeää, kun tarkastellaan sote-kentän haasteisiin vastaamista osana aseman vahvistamista.

3.2 Legitimiteetin tarve sote-alalla

Kun legitimiin organisaation toiminta pohjautuu siihen, että se on toivottua tai tarpeellista toimintaympäristössään, yleisten normien mukaista tai kulttuuriin sopivaa (Suchman, 1995, s. 574), legitimizeetti nähdään tärkeänä osana sote-palveluiden tuottajan asemoimista. Organisaation toiminnan pohjana voidaankin nähdä materiaalistien ja teknologistien välineiden sijaan myös yrityksen organisationaalinen legitimizeetti (Suchman, 1995, s. 571). Tällöin legitimizeetti pohjautuu Suchmanin (1995, s. 571) mukaan juuri normeihin, vallitsevaan kulttuuriin, toiminnan tarpeellisuuteen.

Sote-alalla tämä näkyy siinä, että organisaation toiminta sopii vallitsevaan kulttuuriin, missä esimerkiksi hoito pohjautuu lääketieteeseen ja sairauksien parantamisen lisäksi niitä pyritään ennaltaehkäisemään. Tällöin organisaatio voidaan nähdä tarpeellisena, kun se tuottaa yhteiskunnalle ja yksilöille hyötyä esimerkiksi edistämällä terveyttä. Normien mukaisena toiminta voisi näyttäytyä, kun yrityksen tuottamat palvelut on tuotettu säädösten ja lakien mukaisesti. Kun organisaatio tunnistaa nämä legitimizeettiä rakentavat elementit, se voi myös pyrkiä vaikuttamaan niihin ja hyödyntää niitä.

Legitimiteetin tarve on eilinehto organisaatioille; niiden toiminnan jatkuvuudelle ja uskottavuudelle (Suchman, 1995, s. 574–575). Organisaatiot voivat myös tarvita legitimizeettiä eri syistä (Suchman 1995, s. 574). Yksityisellä sote-alalla tarve legitimizeetille jatkuvuuden näkökulmasta voi näkyä siinä, miten ohjataan asiakkaita käyttämään palveluita. Tällöin organisaation tulee näyttäytyä tarpeelliselta ja sen tulee tarjota palveluita tarpeeksi laajasti, jotta sille on tarve yhteiskunnassa ei vain yksittäisinä palvelutilanteina. Legitimizeettiä tarvitaan myös vaikuttamaan, miten organisaatio ymmärretään eli miten uskottavana yksityinen sote-palvelu nähdään julkisen rinnalla (Suchman, 1995, s. 575). Uskottavuutta voi vahvistaa esimerkiksi tarjoamalla vaikuttavia palveluita ja tuottamalla hyötyä yhteiskunnalle. Legitimiteetin tarve ja rooli rakentuu myös esimerkiksi vallalla olevan lainsäädännön, politiikan (Vuorelma, 2025, s. 34–42;

Kronlund, 2022, s. 65–68), tutkimustiedon ja julkisen keskustelun kautta (Ketola, 2024, s. 210) eli monimuotoisessa ympäristössä.

Vaikka legitimiteettiä tarvitaan, Luoma-aho (2007, s. 156) kuvaa, ettei nykyisessä kompleksisessa eli monimutkaisessa ympäristössä toimiessa legitimiteetin ylläpito ole helppoa. Sote-alalla legitimaation tarve liittyy esimerkiksi sidosryhmien odotuksiin (kuvio 1) ja toimintaympäristön haasteisiin (Nybom ja muut, 2020, s. 91–92), jotka näkyvät taulukossa 5. Taulukosta nähdään myös, että yksityinen sote-palveluiden tuottaja kohtaa jatkuvasti erilaisia tilanteita, joissa sen tulee perustella omaa olemassaoloaan ja vahvistaa legitimiteettiään. Osa perusteluista liittyy yrityksen perimmäiseen toimintaan kuten palveluiden saatavuuteen ja terveyshyödyn tuottamiseen esimerkiksi yli- ja alihoitoa välttämällä (Taulukko 5), kun taas osa globaalimpiin ilmiöihin, kuten ilmastonmuutoksen torjumiseen ja tietosuojan toteuttamiseen. Eri sidosryhmät vaativat näin odotustensa kautta erilaisia perusteluja yrityksen olemassa ololle.

Taulukko 5. Esimerkkejä sote-alan haasteista Suomessa (Sitran, 2025; Patjan, 2024 ja Lääkäriliiton, n.d. artikkelia mukaillen).

Haaste	Haasteen ilmeneminen	Legitimaation tarve
Palvelun saatavuus	Terveystarpeen mukainen apu. Lisääntynyt palveluntarve. Hoidontarpeen arvioinnin sujuvuus.	Vakuuttaa asiakkaille oikeanlaisen hoidon sujuvuus alkuyhteydenotosta hoidon päättymiseen asti.
Terveyshyödyn tuottaminen	Ylihoito/alihoito. Kalliit (uudet) ratkaisut/hoidot sairauksiin. Proaktiivinen hoito. Hoidon vaikuttavuus.	Vakuuttaa päättäjille toteutetun hoidon vaikuttavuus terveyden edistämisen näkökulmasta.
Ammattilaisten puute	Palveluiden tarjoaminen. Hoidon turvallisuus ja laatu. Palkkaus. Henkilökunnan osaamisen arvostus. Työn kuormitus. Ammattilaiset ”väärissä paikoissa”.	Vakuuttaa ammattilaisille, miten työtä ja sen tekijöitä arvostetaan ja miten itse työn suorittamisesta tehdään mielekkäämpää.
Ammattiosaamisen uudistaminen	Suomalaisen tieteellisen tutkimuksen vetovoiman lasku.	Vakuuttaa sote-palveluiden pyrkimys edistää tutkimusta ja alan kehitystä.

Haaste	Haasteen ilmeneminen	Legitimaation tarve
	Palkkausjärjestelmä ei riipu työn laadusta, vaikuttavuudesta tai jatkuvasta ammatillisesta kehittämisestä.	
Priorisointi	Epätasa-arvoinen mahdollisuus palveluihin (raha). Priorisointipäätökset ei läpinäkyviä.	Vakuuttaa asiakkaille tasavertainen saatavuus palveluihin.
Rahoitus	Rahoituksen riittävyys.	Vakuuttaa omistajat ja rahoittajat tunnuslukujen kautta talouden vakaudesta.

Sote-palveluiden tuottajalle vahva legitimitetti tuo hyväksyntää ja turvaa, mutta voi myös suojata kriisien vaikuttamiselta organisaatioon (Suchman, 1995, s. 575). Tällöin organisaation ei esimerkiksi tarvitse hakea sidosryhmiltään oikeutusta kaikelle päätöksenteolle, vaan tietyt päätökset voidaan tehdä legitimitetin turvin (Suchman, 1995). Yksityinen sote-palveluiden tuottaja voi hyötyä tästä esimerkiksi luomalla toimintaympäristöä uudistavia palveluita, jolloin vahvan legitimitetin omaava toimija ei välttämättä kohtaakaan yhtä herkästi vastarintaa uudistuksille vaan sen toimintaan luotetaan.

Yksityisten sote-palveluiden tarvetta legitimitetille voidaan tarkastella myös organisaation aseman kautta. Kun julkinen terveydenhuolto tuottaa palveluita kaikille tasa-arvoisesti, yksityisessä terveydenhuollossa tällaista tavoitetta ei periaatteessa ole palveluiden perustuessa vapaaehtoiseen hoitoon hakeutumiseen (Lääkäriliitto, 2021). Vaikka tilanne ei todellisuudessa ole näin mustavalkoinen yksityisen tuottaessa myös osan julkisista palveluista, yksityisen tarve legitimaatiolle voidaan nähdä suurempana kun toiminta ei ole kytketty ainoastaan kiinteäksi osaksi järjestelmää. Yksityisen toimiminen julkisten palveluiden rinnalla onkin riippuvainen luottamuksesta, mitä sidosryhmät siihen osoittavat (Lääkäriliitto, 2021). Näin legitimitetille on tarvetta.

3.3 Legitimaatiostrategiat

Legitimiteetin hallinnan haasteena on Suchmanin (1995, s. 585–586) mukaan se, ettei mikään organisaatio voi täydellisesti miellyttää kaikkia sidosryhmiään eikä hallita legitimizeettään yksin itse. Tällöin näen tärkeäksi tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät, joihin pyritään vaikuttamaan, jotta eri legitimaatiostrategioita voidaan hyödyntää organisaation legitimizeetin vahvistamiseen. Taulukko 6 kuvaa kolmen eri legitimaatiostrategian ulottuvuuksia ja tunnusmerkkejä.

Taulukko 6. Suchmanin legitimaatiostrategioita mukaillen (Suchman, 1995, s. 571–610).

	Pragmaattinen	Kognitiivinen	Moraalinen
Strategia käytännössä	Suoraa hyötyä tärkeimmille sidosryhmille.	Itsestäänselvä, ei kyseenalaisteta.	Toimii moraalisesti oikein.
Legitimaatiostrategian ulottuvuudet	<i>Vaihdanta:</i> suora hyöty/palvelun tuottaminen <i>Vaikutusvalta:</i> tuottaa hyötyä laajemmassa kuvassa <i>Taipumuksellinen:</i> tunnistetaan organisaation erityisyys, toimii persoonana oikein	<i>Ymmärrettävyys:</i> Toiminta täyttää yhteiskunnallisen ja yksilöiden kokeman hyödyn, rakentuu yleisesti jaetun kulttuurisen käsityksen varaan <i>Itsestäänselvyys:</i> itsestäänselvyys omalla toimintakentällään	<i>Seurauksellinen:</i> aikaansaaminen <i>Prosessi:</i> toiminta moraalisesti oikein <i>Rakenteellinen:</i> toiminnan kehysmoraalisesti oikein <i>Henkilökohtainen:</i> johtaja moraalinen suunnannäyttäjä

Riippuen, millainen legitimizeetin tilanne on, organisaatio voi valita strategian, joka vahvistaa juuri sen hetkistä legitimizeettää, ja näin valita, millaisia viestejä se tuottaa kullekin sidosryhmälle oikeuttaessaan omaa toimintaansa. Jos esimerkiksi koetaan, ettei organisaation toiminta ole yhteiskunnallisesta näkökulmasta ymmärrettävää ja tämä heikentää legitimizeettää, voidaan pyrkiä hyödyntämään kognitiivista legitimizeointistrategiaa ja vahvistaa ymmärrettävyyttä taulukon 6 mukaan esimerkiksi täyttämällä yhteiskunnan tasolla jokin tarve. Tässä työssä käsitellään, miten organisaatio pyrkii vahvistamaan legitimizeettään eri legitimizeointistrategioiden avulla.

Kun legitimaatiostrategiat pohjautuvat siihen, että organisaation toiminta on toivottua ja asianmukaista omassa toimintaympäristössään, Suchmanin teorian mukaan (1995, s. 571–577) legitimizeettiä voidaan vahvistaa näiden kolmen eri legitimaatiostrategian kautta. Taulukkoon 6 on koottu Suchmanin (1995) legitimoitistategiat ja niiden ulottuvuudet: pragmaattinen kuvaa sidosryhmille suoraan tuotettavaa hyötyä, moraalinen yleisesti hyväksytyihin normeihin pohjaamista ja kognitiivinen organisaation itsestäänselvää roolia (Suchman, 1995, s. 571–610). Taulukko 6 kuvaa kootusti, millaisia erilaisia ulottuvuuksia ja eroja eri legitimaatiostrategioilla on. Tunnistamalla nämä erot, voidaan valita organisaation tilanteeseen sopiva strategia. Seuraavaksi esittelen strategiat tarkemmin.

Pragmaattinen legitimaatiostrategia nojaa Suchmanin (1995, s. 578-579) mukaan siihen, että organisaation tärkeimmille sidosryhmille luodaan näkyvästi hyötyä suoraan tai välillisesti esimerkiksi taloudellisten tai sosiaalisten toimien kautta. Se voidaan jakaa vaihdantaan, vaikutusvaltaan ja taipumukselliseen strategiaan sen mukaan, millaista hyötyä organisaation nähdään tuottavan (taulukko 6). Vaihdanta viittaa suoraan hyödyn kuten sote-palveluiden tarjoamiseen ja vaikutusvalta laajemmassa kuvassa hyödyn tuottamiseen, kuten työterveyden kautta työkyvyn edistäminen. Taipumuksellisen strategian mukaan organisaation legitimizeetti pohjautuu siihen, miten organisaatio toimii ikään kuin ”parhaalla mahdollisella tavalla”, luotettavasti ja jakaen yhteisiä arvoja.

Kognitiivinen legitimaatiostrategia pohjautuu Suchmanin (1995, s. 582) mukaan siihen, miten itsestäänselvänä ja kyseenalaistamattomana organisaatio ja sen toiminta nähdään. Toiminta voidaan nähdä positiivisena, negatiivisena tai neutraalina, ja kaikkien pohjalla on ajatus, ettei tätä toimintaa kyseenalaisteta vaan se nähdään juuri sellaisena kuin on (Suchman, 1995). Kognitiivinen legitimizeetti voidaan Suchmanin (1995, s. 582) mukaan jakaa ymmärrettävyyteen ja itsestäänselvyyteen. Tässä ymmärrettävyys tarkoittaa, että organisaatio onnistuu täyttämään niin laajemman yhteiskunnallisen tarpeen kuin sen sidosryhmienkin arjen tarpeita. Itsestäänselvyyden taustalla taas on,

ettei organisaatiolle ole muita vaihtoehtoja tai kilpailijoita (Suchman, 1995, s. 583). Tällainen asema voitaisiin saavuttaa esimerkiksi uuden teknologian avulla.

Moraalinen legitimaatiostrategia pohjautuu Suchmanin (1995, s. 579) mukaan siihen, miten organisaation toiminta suhteutuu toimintaympäristönsä normeihin ja toimiiko se moraalisesti oikein. Moraalinen legitimaatio jakautuu seuraukselliseen, prosessiin, rakenteelliseen ja henkilökohtaiseen legitimaatioon (Suchman, 1995, s. 579–581). Seurauksellinen legitimitetti kuvaa Suchmanin (1995, s. 580) mukaan, miten hyvin organisaatio saa moraalisesti oikeita tai sosiaalisesti arvostettuja asioita aikaiseksi. Selkeitä tuloksia voi tässä olla vaikeampi mitata (Suchman, 1995, s. 580), kuten esimerkiksi jakamalla tietoa sairauksien ennaltaehkäisystä. Prosessi-legitimitetti kuvaa, miten hyvin organisaatio toteuttaa sosiaalisesti hyväksytyjä käytäntöjä tai menetelmiä, jolloin se voi näkyä esimerkiksi asiakastytyväisyytenä, jossa toteutumista voi olla vaikea mitata, mutta toiminnan tulos on hyvä (Suchman, 1995, s. 580).

Rakenteellinen legitimitetti kuvaa, miten organisaatio toimii moraalisesti oikein; miten juuri kyseinen ”organisaatio on oikea tähän työhön” (Suchman, 1995, s. 581). Tässä organisaatio vahvistaa legitimitettiä kokonaisuuden, ei yksittäisten tulosten kautta. Sote-alalla tämä voisi näkyä esimerkiksi hoitajien hyvinä työoloina. Henkilökohtainen legitimitetti perustuu organisaation johtajien karismaan: miten eettisesti oikein he toimivat (Suchman, 1995, s. 581–582).

Eri strategioiden avulla voidaan edistää omassa toimintaympäristössä asemoitumista, mutta myös muokata ympäristöä itselle sopivaksi (Suchman, 1995, s. 600). Sote-palveluiden tuottajan näkökulmasta kaikki kolme legitimaatiostrategiaa voivat vahvistaa organisaation legitimitettiä; tuottaa sidosryhmilleen suoraan hyötyä niin yksilö- kuin yhteiskuntatasollakin (pragmaattinen), tuottaa palveluita moraalisesti oikein asiakkaita kunnioittaen (moraalinen) ja tavoitella asemaa itsestäänselvänä osana (kognitiivinen) Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Eri legitimaatiostrategioita voidaan näin käyttää legitimitetin rakentamisessa ja tavoitteena on valita tilanteeseen sopiva strategia.

4 Sote-palveluiden tuottajan aseman vahvistaminen ulkoisen viestinnän avulla

Tämän tutkimuksen tavoite on tunnistaa, miten yksityinen sosiaali- ja terveystalveluiden tuottaja voi legitimoida ja vahvistaa asemaansa ulkoisen viestinnän avulla. Tässä luvussa kerätään aluksi sisällönanalyysin avulla taulukon 7 mukaisesti vastuullisuusteemoja sisältävät ulkoisen viestinnän julkaisut, joista tarkastellaan myös tavoiteltua sidosryhmää ja miten kuvat ja videot tukevat sisältöjen pääsanomaa. Tämän jälkeen etsitään sisällönanalyysin avulla vastuullisuuteen liittyvistä sisällöistä Suchmanin (1995) legitimaatiostrategioita, joilla organisaatio oikeuttaa toimintaansa eri sidosryhmille. Tunnistetut legitimaatiostrategiat esitellään organisaation sidosryhmien näkökulmasta tämän kappaleen lopussa. Lopuksi kootaan yhteen havainnot siitä, miten yksityinen sote-palveluiden tuottaja voi hyödyntää erilaisia vastuullisuuteen pohjaavia sisältöjä ja legitimaatiostrategioita ulkoisessa viestinnässä vahvistaakseen asemaansa.

4.1 Organisaation vastuullisuustavoitteet

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, miten yrityksen vastuullisuustavoitteet ilmenevät sen ulkoisessa viestinnässä ja siihen vastaaminen aloitettiin keräämällä Mehiläisen vastuullisuusraportista vastuullisuustavoitteet. Taulukkoon 7 on poimittu vastuullisuusraportista vastuullisuuteen liittyvät teemat ja niiden alla olevat tarkennetut tavoitteet. Kuhunkin tavoitteeseen liitettiin myös ESG-luokittelun (Henisz, Koller ja Nuttall, 2019; Eccles, Lee ja Stroehle, 2019) mukainen teema vahvistuksena sille, että kyseessä on vastuullisuuteen liittyvä teema.

Taulukko 7. Mehiläisen vastuullisuustavoitteet ulkoisessa viestinnässä (Mehiläisen vastuullisuusraportti, 2024, s. 13–14).

Vastuullisuusteema (A, B, C, D) Vastuullisuustavoite	Tavoite 2025	Teemassa esiintyvä ESG-luokka	Tunnistamiskriteeri
<p>A. Laadukkaan hoidon ja hoivan edelläkävijä. <i>”Olemme edelläkävijä palveluiden saatavuudessa, turvallisuudessa ja vaikuttavuudessa. Asiakastyytyväisyytemme on alan paras kaikissa toiminnoissamme.”</i></p>	<p>Saatavuus. G Turvallisuus. G Vaikuttavuus. G Asiakastyytyväisyys. S</p>	S, G	<p>Liittyy palvelun saatavuuteen tai sen paranemiseen. Liittyy potilasturvallisuuteen tai kuvaa turvallisuuden lisääntymistä. Liittyy palvelun vaikuttavuuteen. Kuvaa asiakastyytyväisyyttä.</p>
<p>B. Toimialan uudistaja ja ketterä kehittäjä. <i>”Kasvamme kannattavasti ja luomme työtä ja vaurautta. Digitaaliset ratkaisumme tarjoavat saavutettavampia sote-palveluita laajasti. Olemme rakentaneet terveydenhuollosta uuden viennin tukijalan Suomelle.”</i></p>	<p>Kasvu ja kannattavuus. G Luomme työtä. S Digitaaliset palvelut. G</p>	S, G	<p>Liittyy toiminnan kasvuun yritysostojen tai kansainvälisen laajentumisen kautta. Kuvaa uuden työn luomista. Kuvaa digitaalista palvelua. Kuvaa käytössä olevien digitaalisten palvelujen merkittävyyttä.</p>
<p>C. Haluttu ja merkityksellinen työpaikka. <i>”Olemme tutkitusti houkuttelevin työpaikka sote-alalla ja vaihtuvuutemme on alan pienin.”</i></p>	<p>Houkuttelevin työpaikka. S Henkilöstön vaihtuvuus. S</p>	S	<p>Kuvaa työntekijöiden (positiivisia) kokemuksia työpaikasta. Kuvaa työntekijöiden pysyvyyttä työpaikallaan.</p>
<p>D. Kestävästi kehittyvä. <i>”Asiakkaat ja ammattilaiset mieltävät meidät alan vastuullisimmaksi toimijaksi. Eettinen toimintatapa ohjaa kaikkea toimintaamme.”</i></p>	<p>Eettisyys ohjaa toimintaamme. S, G Taistelemme ilmastonmuutosta vastaan. E</p>	E, S, G	<p>Kuvaa organisaation eettistä toimintaa. Kuvaa sosiaalista, ympäristöön liittyvää ja/tai taloudellista vaikuttavuutta/vastuullisuutta. Mainitaan toimintaa ohjaava sertifikaatti.</p>

Mehiläisellä on vastuullisuusraportin (2024) mukaan neljä vastuullisuuden teemaa, jotka on jaettu yhteensä 11 alatavoitteeseen ja koottu taulukkoon 7. Tavoitteet pohjautuvat teemoiltaan ESG-luokittelun mukaisten luokkien alle, joten ne voidaan nähdä laajemmin yhteiskunnassa hyväksytyiksi vastuullisuuteen liittyviksi tavoitteiksi.

Ympäristötavoitteisiin viitattiin 1/7 tavoitteessa, sosiaalisiin 7/11 tavoitteessa ja hallinnollisiin 3/11 tavoitteessa (taulukko 7).

Kun vastuullisuusraportin sisältämät vastuullisuusteemat oli kerätty aloitettiin aineiston ensimmäinen sisällönanalyysi kerättyjen vastuullisuusteemojen ja -tavoitteiden kautta. Nämä löytyvät taulukon 7 ensimmäisestä sarakkeesta. Analyysiä varten luotiin kutakin teemaa vastaavat tunnistamiskriteerit (taulukko 7), jotka pohjautuivat vastuullisuusteemoihin -ja tavoitteisiin. Tunnistamiskriteerien avulla etsittiin vastuullisuustavoitteisiin liittyviä sisältöjä aineistosta. Ulkoisen viestinnän alkuperäinen aineisto koostui 220 julkaisusta, jotka luokiteltiin vastuullisuusteemojen alle kunkin julkaisun pääteeman mukaan. Näin aineistosta karsittiin jatkokäsittelyyn vastuullisuusteemoihin liittyvät julkaisut, joita oli yhteensä 168 (taulukko 8).

Taulukko 8. Vastuullisuusteemoihin liittyvät julkaisut.

Vastuullisuusteeman esiintyminen julkaisussa	Julkaisujen määrä	Julkaisut (%)
Liittyy Mehiläisen vastuullisuusteemaan.	168	76 %
Ei liity Mehiläisen vastuullisuusteemoihin.	52	24 %
Yhteensä	220	100 %

Esimerkiksi vastuullisuuden pääteema ”Laadukkaan hoidon ja hoivan edelläkävijä”, näkyy esimerkissä 1 tavoitteina ”Saatavuus” eli tunnistamiskriteerin mukaan sisältö liittyy palvelun saatavuuteen tai sen paranemiseen, kun puhutaan nopeasta hoidosta ja hoitoonpääsystä ilman ajanvarausta. ”Turvallisuus”, eli sisältö liittyy asiakkaan näkökulmasta oman turvallisuuden paranemiseen näkyy avun saamisena silloin kun sille on tarve ja palveluiden saatavuutena ”saman katon alta”.

- (1) -- Oli kyseessä urheilijan nilkan nyrjähdys, työpaikalla sattunut haaveri, lapsen äkillinen loukkaantuminen tai liukastumisen aiheuttama kipu, Mehiläisen tapaturmapäivystyksessä saat nopeaa ja asiantuntevaa hoitoa juuri silloin, kun sitä tarvitset ❤️

- ✓ Hoitoon pääsee myös ilman ajanvarausta
 - ✓ Asiointi on helppoa kaikille vakuutusyhtiöiden asiakkaille
 - ✓ Leikkaus ja kuntoutus tarvittaessa saman katon alla
 - ✓ Nopea apu kaikille – vauvasta vaariin
- Tapaturmapäivystyksiämme on jo 12 paikkakunnalla ympäri Suomen. Lisäksi asiakaspalvelumme auttaa ympäri vuorokauden hoidon tarpeen arvioinnissa. (Instagram-tili @mehilainenoy, 22.1.2025).

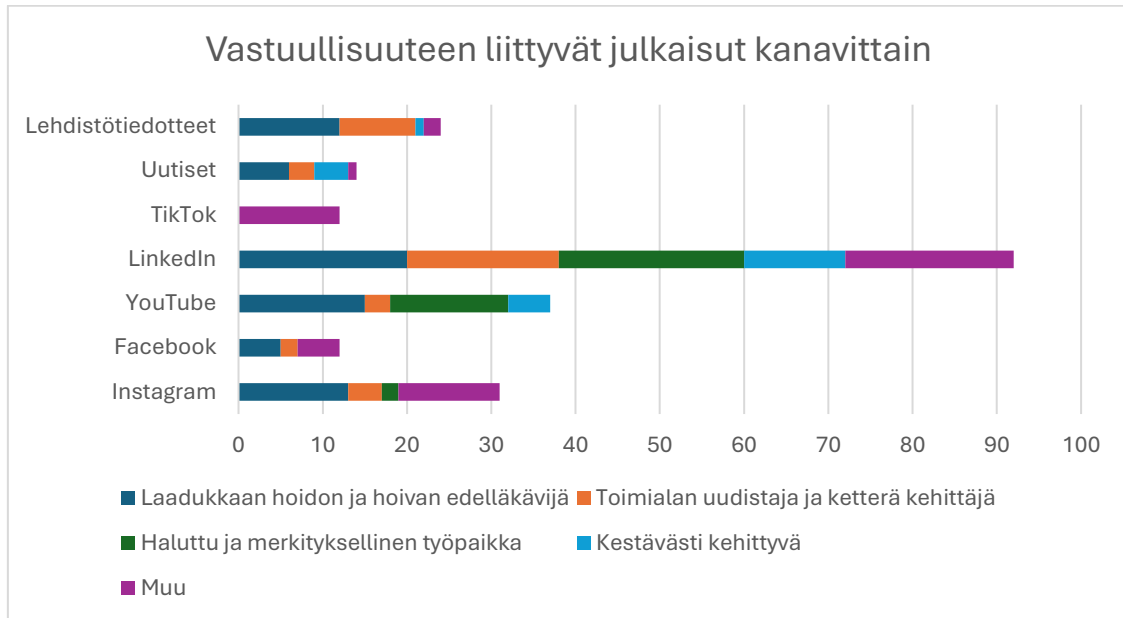
Aineistoa läpikäydessä huomattiin, ettei kaikki ulkoinen viestintä viittaa vastuullisuusteemoihin, mikä oli myös odotettua. Aineiston jatkokäsittelystä jätettiin ulkopuolelle vastuullisuusteemoihin viittaamattomat julkaisut, joita oli 52, koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen omiin vastuullisuusteemoihin liittyvän viestinnän mahdollisuuksia. Nämä vastuullisuutta kuvaamattomat sisällöt kuvasivat esimerkiksi yrityksen järjestämiä tapahtumia, podcast-sarjan esittelyä (esimerkki 2) ja tietoisuuksia.

- (2) Pääasia-podcast starttasi jälleen käyntiin ✨ Kuudennella tuotantokaudella Mehiläisen psykoterapeutti -- sukeltaa tunnettujen henkilöiden perhesuhteisiin pariterapiaa mukailevissa keskusteluissa -- (Instagram-tili @mehilainenoy, 30.4.2025)

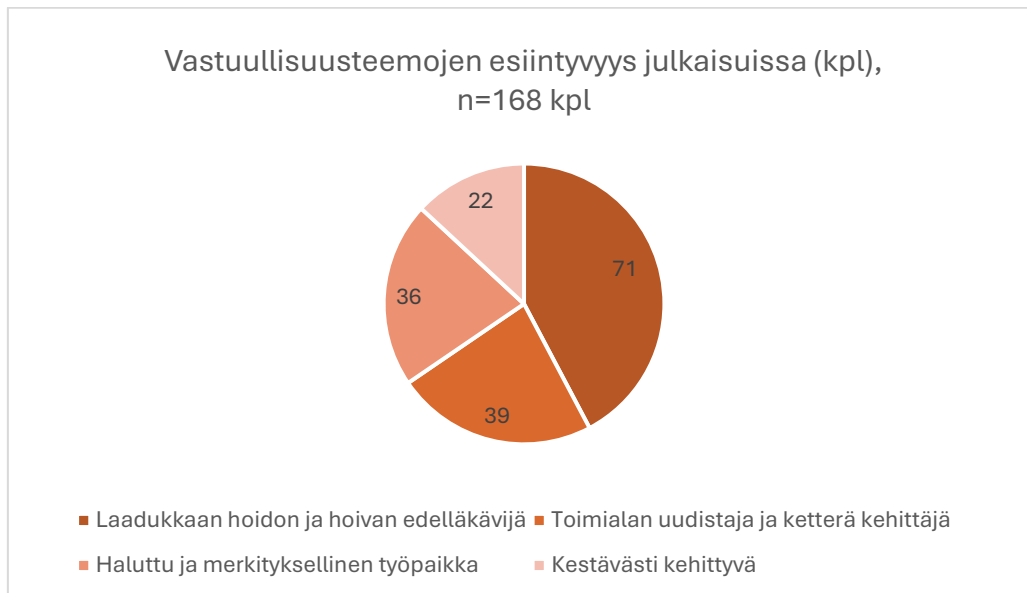
Samalla tutkimuksesta karsiutui pois myös TikTok, koska julkaisut eivät liittyneet vastuullisuusteemoihin. Jatkokäsittelyyn valittu aineisto karsiutui näin 168 julkaisuun (taulukko 8), jolloin 76% alkuperäisestä tutkimusaineistosta liittyy vastuullisuusteemoihin. Se, että noin kolmasosa sisällöistä nähdään liittyvän organisaation vastuullisuusteemoihin, kuvaa sitä, että vastuullisuus on tärkeää Mehiläiselle ja se on sidottu mukaan Mehiläisen perustoimintaan ja viestintään.

Julkaisuista tunnistettiin vastuullisuusteemat kunkin sisällön keskeisimmän teeman mukaisesti. Teemat jakautuivat aineistossa kuvion 2 mukaan ja ne painoutuivat eri kanavissa eri tavoin. Eniten julkaisuissa toistui vastuullisuusteema A eli ”Laadukkaan hoidon ja hoivan edelläkävijä” (kuvio 2). Tämä korostuu erityisesti Instagramissa ja lehdistötiedotteissa, kun taas LinkedInissä ja YouTubeissa tämän rinnalla toistuu myös tavoite C, eli ”Haluttu ja merkityksellinen työpaikka” (kuvio 2). Teema B ”Toimialan

uudistaja ja ketterä kehittäjä” korostuu LinkedInissä ja lehdistötiedotteissa ja teema D ”Kestävästi kehittyvä” ilmenee niin ikään eniten LinkedInin sisällöissä.



Kuvio 2. Julkaisut vastuullisuusteemojen mukaan kanavittain



Kuvio 3. Vastuullisuusteemojen osuudet (%) vastuullisuuteen liittyvistä julkaisuista

Kuvio 3 kuvaa, että vastuullisuusteemaa A lukuunottamatta teemat esiintyvät sisällöissä melko tasaisesti, mikä kuvaa, että vastuullisuusteemat voidaan nähdä myös yrityksessä

strategisena työkaluna, kun ne näkyvät suuressa osassa aineistossa käsiteltyä ulkoista viestintää (taulukko 8). Näin vastuullisuusviestintä voidaan nähdä myös kilpailuetuna ja sen avulla voidaan asemoida organisaatio eri sidosryhmille toivotulla tavalla. Eri vastuullisuustavoitteiden mukaisia sisältöjä kohdistetaan aineistossa eri kanaviin, jolloin eri kanavissa voidaan pyrkiä puhuttelemaan eri sidosryhmiä eri sisällöillä.

4.2 Organisaation sidosryhmät ja monikanavaisuus

Kun julkaisuista on tunnistettu Mehiläisen vastuullisuusraportin vastuullisuusteemat, määritellään kunkin julkaisun tavoiteltu sidosryhmä tunnistamiskriteerien kautta (taulukko 9). Tunnistamiskriteerit on laadittu sen mukaan, millaisia odotuksia eri sidosryhmillä on yritykseen tai mitä vastuita yrityksellä on sidosryhmiinsä. Esimerkiksi asiakkaiksi tunnistettiin yleisö, joka käyttää tai ostaa yritykseltä palvelua, mutta myös esimerkiksi asiakaspalvelutilanteeseen osallistuva eli potentiaalinen asiakas.

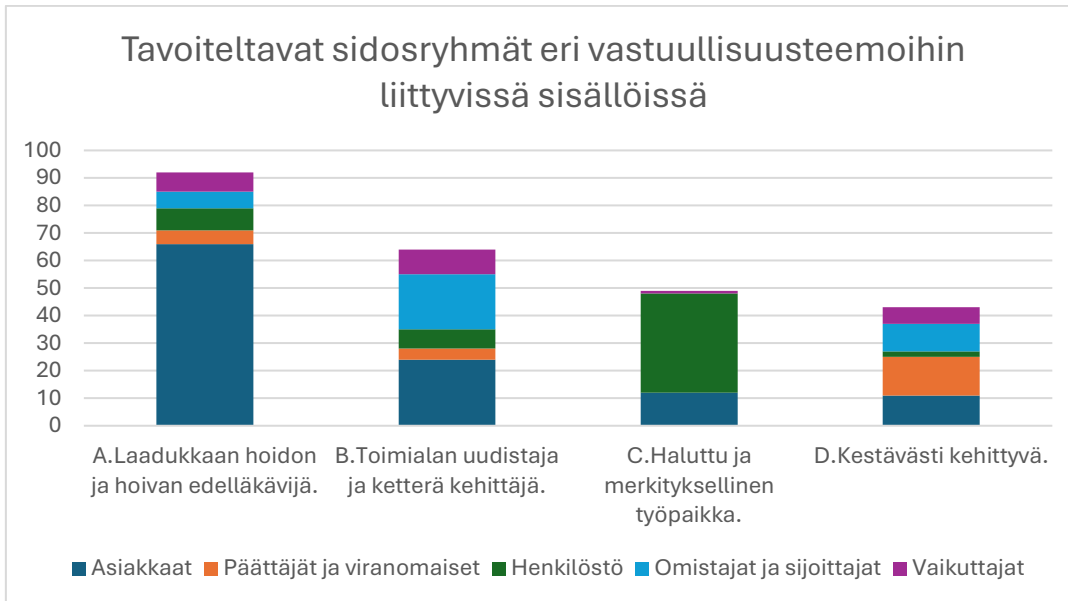
Taulukko 9. Sidosryhmän tunnistamiskriteeri (mukailten Mehiläisen vastuullisuusraporttia, 2024).

Asiakkaat	Päätäjät ja viranomaiset	Henkilöstö	Sisäiset toimijat	Vaikuttajat
Yksityisasiakkaat Vakuutusyhtiöt Työterveys- asiakkaat Urheiluseurat Julkinen terveydenhuolto/ kunnat	Päätäjät Julkinen sektori THL Valvira	Nykyiset työntekijät Potentiaaliset työntekijät	Rahoittajat ja omistajat	Työmarkkina- järjestöt Kilpailijat
Tunnistamiskriteeri				
Palvelun käyttäjät/ostaja. Asiakaspalvelu- tai neuvonta - tilanteet. Palveluiden markkinointi.	Sisällöt, joissa direktiivi/laki taustalla. Eettisyys. Sote-alan keskusteluun vaikuttaminen.	Puhutaan työntekijöistä. Työn tekeminen tekijän näkökulmasta. Urapolut. Amattilaisille suunnatut	Talouteen liittyvät sisällöt ja tiedot. Liiketoimintaan liittyvät sisällöt: yritysosotot, laajentuminen.	Alan kehittäminen. Yhteistyö alan muiden toimijoiden kanssa.

Asiakkaat	Päätäjät ja viranomaiset	Henkilöstö	Sisäiset toimijat	Vaikuttajat
Kuvataan kaksisuuntaista yhteistyötä. Terveysten edistäminen.		viestit ja tapahtumat.		

Henkilöstönä työssä nähdään nykyisten työntekijöiden lisäksi myös muut alalla työskentelevät ja potentiaaliset työntekijät, joille voidaan kohdistaa esimerkiksi ammattilaisille suunnattuja tapahtumia. Sidosryhmien tunnistamisen kautta tarkastellaan, millaisia sisältöjä näille kohdennetaan (taulukko 9). Sisällöt vaihtelevat sidosryhmien odotusten mukaan myös siinä, millainen kohdistettu viesti on moodiltaan eli onko kyseessä teksti ja kuva vai video, ja missä kanavassa viesti on lähetetty eli millainen toimintaympäristö kanava on.

Eri vastuullisuussisältöjen kautta tavoitellut sidosryhmät, jotka näkyvät myös taulukossa 9, määriteltiin taulukon 9 tunnistamiskriteerien kautta. Kuvio 4 havaitaan, että vastuullisuuteen liittyvä viestintä kohdistuu monipuolisille sidosryhmille ja kaikki muu paitsi vastuullisuustavoite ”Haluttu ja merkityksellinen työpaikka” voidaan nähdä puhuttelevan kaikkia sidosryhmiä. Sisällöissä oli vaihtelevasti yksi tai useampi tunnistettu kohderyhmä, jolle viesti suunnattiin. Vastuullisuusteemoissa korostuu teema ”Laadukkaan hoidon ja hoivan edelläkävijä” (kuvio 4), sillä näitä sisältöjä oli eniten. Eri sidosryhmille suuntautuvat kuvion 4 mukaan selvästi eri vastuullisuusteemat: Asiakkaille teema A, päätäjille ja viranomaisille teema D, henkilöstölle teema C, omistajille sekä sijoittajille teema B ja vaikuttajille melko tasaisesti A, B ja D.



Kuvio 4. Tavoitettavat sidosryhmät eri vastuullisuussisällöissä

Sidosryhmien ja Mehiläisen odotukset ovat kaksisuuntaisia eli molemmilla on odotuksia toisilleen ja eri sidosryhmillä voi olla erilaisia odotuksia organisaatiota kohtaan riippuen siitä, millainen suhde niillä on siihen (kuviot 1). Kun asiakkaiden odotuksena voi olla nopea ja hyödyllinen palvelukokemus, Mehiläisen odotuksena asiakkaille on palvelun käyttäminen. Päättäjät taas odottavat organisaation toteuttavan lainmukaisesti toimintaa, ja Mehiläinen voi odottaa päättäjiltä mahdollisuutta toteuttaa liiketoimintaa sote-alalla. Potentiaalinen tuleva henkilöstö odottaa arvostavaa työyhteisöä, ja Mehiläinen työsuoritteita, kun taas sijoittajat odottavat liiketoiminnan kasvua ja Mehiläinen näiltä esimerkiksi taloudellista tukea. Nämä eri odotukset näkyvät myös taulukon 9 sidosryhmien tunnistamiskriteereissä. Kun organisaatio tunnistaa eri sidosryhmien odotukset, ja omat odotuksensa näille, se voi erilaisilla sisällöillä eri kanavissa pyrkiä tavoittamaan kohderyhmiään ja vahvistaa asemaansa.

Kunkin vastuullisuusteeman alla näkyvät organisaation vastuullisuustavoitteet. Vastuullisuusteema *Laadukkaan hoidon ja hoivan edelläkävijä* on vastuullisuusraportissa (2024) pilkottu tavoitteiksi: saatavuus, turvallisuus, vaikuttavuus, asiakastyytyväisyys. Sisällönanalyysin avulla nämä teemat näkyivät aineistossa palveluiden nopeutena, helppoutena ja saavutettavuutena. Esimerkissä 3 kuvataan palvelua saavan nopeasti ja

helposti eli ”siltoin, kun sitä tarvitset” ja ”ilman ajanvarausta” lisää palvelun saavutettavuutta.

- (3) Kun elämä yllättää, Mehiläisen tapaturmapäivystys auttaa -- juuri siltoin, kun sitä tarvitset -- Hoitoon pääsee myös ilman ajanvarausta (Instagram, @mehilainenoy, 22.1.2025)

Laadukkaan hoidon ja hoivan edelläkävijä -vastuullisuusteema näkyi aineistossa eniten (kuvio 3) ja sen selvästi suurimpana kohderyhmänä oli yrityksen eri asiakasryhmät. Tämä vastuullisuusteema ja sidosryhmä voidaan näin nähdä tässä tutkimuksessa tärkeimpänä. Tämä teema voidaan nähdä myös yrityksen kilpailuetuna nykyisessä sote-ympäristössä, kun taloudelliset ja rakenteelliset ongelmat luovat sote-kentälle haasteita tuottaen palveluita (Niskasaari & muut, 2025; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023a). Kun vastuullisuusteemaan (Mehiläinen, 2025) on kirjattu lupaus saatavuudesta, Mehiläinen lunastaa sitä tässä ainakin ulkoisen viestinnän kautta eri tavoin.

Vastuullisuusteema, *Toimialan uudistaja ja ketterä kehittäjä*, jakautuu vastuullisuusraportissa (2024) tavoitteisiin: kasvu ja kannattavuus, luomme työtä ja digitaaliset palvelut. Tämä teema näkyy aineistossa digitaalisten palveluiden esittelyllä tai niiden vaikuttavuuden kuvailun kautta, liiketoiminnan kasvun, kuten yritysostojen ja ulkomailla ja suomessa laajentumisen sekä rekryilmoitusten kautta. Tällä vastuullisuusteemalla puhutellaan eniten asiakkaita ja omistajia sekä sijoittajia ja rekryilmoituksilla potentiaalisia työntekijöitä (kuvio 4). Digitaalisiin palveluihin liittyvä sisältö (esimerkki 4) vaikuttaa esimerkiksi asiakkaisiin kun kuvataan digitaalisuuden mahdollisuutta terveyden edistämässä, koska käynnissä oleva teknologinen murros muuttaa (Niskasaari & muut, 2025; Ranki, 2022, s. 14–15) sote-palveluiden kenttää. Kuvaamalla muuttuvaa toimintaympäristöä Mehiläinen voi kuvata omaa edelläkävijyyttään ja toisaalta uudistumiskykyä muuttuvalla toimintakentällä.

- (4) Millä eri tavoilla digitaalisuus voi tukea kansanterveyden edistämistä? (Mehiläisen LinkedIn-tili, 3/2025)

Kun organisaatio kuvaa itseään toimialan uudistajana ja ketteränä kehittäjänä, se esimerkiksi lupaa asiakkailleen tarjoavansa tähän ajankuvaan sopivia palveluita. Tämä voi kuvata organisaation halukkuutta pysyä ajan hermolla ja hyödyntää uusia tapoja edistää ja hoitaa terveyttä kustannustehokkaasti (esimerkki 4). Ennakoivalla ja dataan ja tekoälyyn perustuvalla tulevaisuuden sote-palveluilla onkin Niskasaaren ja muiden (2025; Sahlgren, 2024, s. 451-455) mukaan mahdollista parantaa potilaiden terveydentilaa ja kustannusvaikuttavuutta. Terveysdatan keräämisellä ja käytöllä on kuitenkin myös kääntöpuoli ja sen vastuullinen käyttö luo haasteita (ks. Sahlgren, 2024, s. 451-456).

Toiminnan laajentumiseen liittyvät sisällöt (esimerkki 5) voidaan nähdä kohdistettuna omistajille ja sijoittajille ja ne, kuten Mehiläisen laajentuminen esimerkissä 5 Liettuaan, kuvaavat organisaation kasvupalukkuutta, taloudellista tilaa ja kannattavaa liiketoimintaa, johon kannattaa sijoittaa.

- (5) Mehiläinen laajenee Liettuaan – ostaa maan suurimman yksityisen terveystaluyhtiön (Mehiläisen Lehdistö tiedote, 9.1.2025)

Rekryilmoitusten kautta kuvataan, miten organisaatio luo työtä. Vastuullisuuden näkökulmasta ilmoituksissa tuodaan esille esimerkiksi joustavuutta (esimerkki 6) työntekoon vapauden ja vastuun tarjoamisen kautta, mikä on nykytyöelämässä arvostettua (Ranki, 2022, s. 12–14). Näin kannattavan liiketoiminnan ja mielekkäiden työpaikkojen luomisen kautta yritys voi luoda rahoittajille ja omistajille kuvaa jatkuvasta liiketoiminnasta.

- (6) Tarjoamme vapautta ja vastuuta (Mehiläisen LinkedIn-tili, 1/2025)

Vastuullisuusteema, *Haluttu ja merkityksellinen työpaikka*, jakautuu vastuullisuusraportissa (2024) tavoitteisiin houkuttelevin työpaikka ja henkilöstön vaihtuvuus. Tämä näkyy aineistossa käytännön työn mielekkyytenä, merkityksellisyyden kokemuksina, arvopohjaisen yrityskulttuurin kuvailuna ja osaamisen kehittämisenä.

Tämän vastuullisuusteeman kohderyhminä voidaan nähdä yrityksen henkilöstö ja potentiaaliset työntekijät.

Yksityisellä sote-palveluiden tuottajalla on tarve määritellä organisaationsa halutuksi työpaikaksi, koska hoiva- ja hoitotyön aliarvostuksesta ja alipalkkauksesta käydään jatkuvaa keskustelua ja hoitajista on pulaa (Elomäki & Ylöstalo, 2022), mutta myös erottuakseen kilpailijoistaan. Mehiläinen vastaa tähän omassa ulkoisessa viestinnässään kuvailemalla työntekijöiden kokemaa työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä lisäämällä asiakkaiden hyvinvointia ja tukemalla työntekijöiden työkykyä (esimerkki 7). Esimerkki 8 kuvaa yrityskulttuurin vaikutusta työhyvinvointiin työhyvinvointihetkien kautta.

- (7) -- työpäivistä ei puutu merkityksellisyyttä. Psykoterapeutin työssään hän pääsee seuraamaan läheltä asiakkaidensa hyvinvoinnissa tapahtuvia edistysaskeleita. Operatiivisena päällikkönä hän saa puolestaan olla esihenkilöroolissa tukemassa omien tiimiläistensä työkykyä ja työssä viihtymistä. (Mehiläisen You-Tube -kanava 21.1.2025)
- (8) --tiimissä pidetään huolta työkavereista yhteisillä työhyvinvointihetkillä. -
- työyhteisössä on tapana järjestää kuukausittain hyvinvointikahveja. --
Me mehiläiset rakennamme yhdessä parasta paikkaa ammattilaisille, joilla on elämä tehtävänä. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)

Kuvailemalla, miten työntekijät ovat osana yrityskulttuurin toteuttamista (esimerkki 8) Mehiläinen kuvaa, miten yhteisöllisyys ja työkavereista välittäminen näkyy käytännössä. Yhteisöllisyys organisaatiossa voi myös lisätä työhyvinvointia (Ranki, 2022, s.21–22) ja Mehiläisen yrityskulttuuri tukee aineiston mukaan tätä.

Jatkuva osaamisen kehittäminen näkyy aineistossa esimerkiksi Mehiläisen kehittämisen asenteessa, työntekijöiden osaamisen jatkuvana kehittämisenä ja koulutustilaisuuksissa sekä mehiläisen brändilähettiläiden (Mehiläislähettiläät) urapolkujen esittelyn (esimerkki 9) kautta.

- (9) Minulla tuli marraskuussa täyteen kolme vuotta Mehiläisellä. -- Aloitin palvelukoordinaattorina -- Siirryin melko pian palveluvastaavan tehtävään

-- ja olin esihenkilövastuussa suurelle joukolle kentällä täydellä sydämellä työskenteleviä avustajia. -- Seuraava askeleeni oli siirtyä lähiesihenkilöstä asiantuntijatyöhön -- rekrytointivastaavaksi. -- Tässä roolissa hain ja pääsin osallistumaan myös meidän upeaan mentorointiohjelmaan sekä parhaillaan käynnissä olevaan Mehiläislähettiläs-ohjelmaan. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 1/2025)

Työhyvinvointi ei ole vain yksilöitä hyödyttävä ominaisuus, vaan Rangin (2022, s. 21) mukaan sillä on myös tuottavuutta lisäävä vaikutus. Työntekijöiden osaamisen aktiivinen kehittäminen ja siitä kumpuava työhyvinvointi onkin tunnustettu toisiaan ruokkivaksi kehäksi (Ranki, 2022, s. 22–23). Tämän vuoksi panostaminen kumpaankin ruokkii toista ja toisaalta voi lisätä tuottavuutta. Aineistossa kuvataan Mehiläistä alansa kehittäjänä (esimerkiksi digineuvolan tarjoaminen) nykyisessä teknologisen murroksen ympäristössä. Asemoimalla organisaation uudistumiskykyisenä ja ”edelläkävijänä” alallaan, se voi kuvata pysyvän ajan tasalla muuttuvassa maailmassa. Nykyaikaista teknologiaa hyödyntämällä yritys voi myös pyrkiä lisäämään palveluiden vaikuttavuutta.

Vastuullisuusteema, *Kestävästi kehittävä*, jakautuu vastuullisuusraportissa (2024) tavoitteisiin Eettisyys ohjaa toimintaamme ja Taistelemme ilmastonmuutosta vastaan. Tämä vastuullisuusteema näkyy aineistossa ESG-luokittelun (Henisz, Koller ja Nuttall, 2019) mukaisina organisaation toteuttamina ja tavoiteltavina vastuullisuustekoina. Tässä kohderyhminä ovat asiakkaat, päättäjät ja viranomaiset sekä omistajat ja sijoittajat.

Aineistossa kuvataan monipuolisesti eri vastuullisuustekoja, jotka koskettavat organisaation eri sidosryhmiä: ympäristöön- ja yhteiskuntaan liittyviä sekä hallinnollisia toimia. Eri sidosryhmillä voi olla erilaisia odotuksia organisaation vastuullisuustyölle. Ympäristöön liittyvä vastuu näkyy esimerkiksi ilmastovaikutusten ja CO₂-päästöjen pienentämisenä ponnekaasullisten astmalääkkeiden käyttöä vähentämällä (esimerkki 10) ja ansaittuina sertifikaatteina.

- (10) Myös lääkkeillä on ympäristövaikutuksia – Mehiläinen vähentänyt ponnekaasullisten astmalääkkeiden käyttöä merkittävästi. (Mehiläisen

uutinen nettisivuilla, 4.3.2025)

Sosiaalinen vastuu näkyy, kun kuvaillaan, miten työyhteisöstä luodaan sosiaalisesti turvallinen esimerkiksi monikulttuurisen työyhteisön johtamisen (Mehiläisen YouTube, 21.3.2025) ja yhdenvertaisuuden toteutumisen (Mehiläisen YouTube, 21.3.2025) avulla. Sosiaalinen vastuu näkyy myös tietoturvan nostamisena esille osana organisaation vastuullisuusohjelmaa (esimerkki 11) ja työurien jatkumisena työkykyä ja työn turvallisuutta tukemalla (esimerkki 12).

- (11) Meillä mehiläisillä on ollut elämä tehtävänä jo 115 vuoden ajan. – Mehiläisen päivitetyn vastuullisuusohjelman osa-alueet ovat: -- Kestävä ja tietoturvallinen liiketoiminta. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)
- (12) Edistetään henkilöstön hyvinvointia tukemalla työkykyä, terveyttä ja työn turvallisuutta, mikä on keskeinen osa yritysten sosiaalista vastuullisuutta. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)

Hyvä hallintotapa näkyy aineistossa erilaisten asiakas- ja potilasturvallisuutta kuvaavien mittareiden kuvailussa, esihenkilötyön tukemisena (Mehiläisen YouTube-kanava, 21.3.2025) ja Mehiläiselle myönnettynä digipalveluiden sertifikaattina (esimerkki 13).

- (13) Mehiläisen Digitaalisille palveluille on myönnetty ISO 27001 sertifikaatti. -- ISO 27001 -sertifikaatti on osoitus sitoutumisestamme tietoturvan korkeimpien standardien noudattamiseen ja niiden jatkuvaan parantamiseen. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 2/2025)

Tämä vastuullisuusteema näkyy aineistossa myös toteutuneina ja tavoiteltuina vastuullisuustekoina. Toteutuneiden vastuullisuustekojen kautta organisaatio kuvaa käytännönläheisesti eri yksiköissä toteutettuja vastuullisia toimia, kuten hiilidioksidipäästöjen vähentämistä (esimerkki 14) ja vastuullisuusraportin tuloksia.

- (14) Yhtenä tärkeänä painopisteenämme on toimintamme hiilidioksidipäästöjen vähentäminen. -- Jokaisella [sosiaalipalveluiden] yksiköllä on ympäristösuunnitelma -- Yksiköissämme seurataan ruokahävikkiä ja mietitään keinoja hävikin vähentämiseksi. -- Uudistamme autokantaa vähäpäästöiseksi. --Kiinteistöissämme tehdään merkittäviä investointeja energiaremontteihin. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)

Tavoiteltavia vastuullisuustekoja kuvataan aineistossa vähemmän ja laajemmalla mittakaavalla, kuten kuvaamalla vastuullisuusohjelman pääteemojen otsikot (esimerkki 15). Sisältöjen keskittyminen kuvattujen tekojen yksityiskohtaisempaan esittelyyn tekee vastuullisuusteosta käytännönläheisiä ja helposti ymmärrettäviä. Tällaisen selkeästi kestäväan kehitykseen liittyvän vastuullisuusviestinnän avulla voidaan vahvistaa organisaation asemoitumista vastuulliseksi toimijaksi.

- (15) Mehiläisen päivitetyn vastuullisuusohjelman osa-alueet ovat: Laadukas hoito ja hoiva -- Ilmastokestävä sosiaali- ja terveydenhuolto -- Hyvinvoiva monimuotoinen yhteisö sekä -- Kestävä ja tietoturvallinen liiketoiminta. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)

Terminä vastuullisuusviestintä on monitulkintainen (Bruun & Rydenfelt, 2023, s. 129–134) ja se voidaan nähdä osana lakivelvoitteista vastuullisuusraportointia tai osana liiketoimintaa ja kilpailuetuna. Kun aineistoa tarkasteltiin laajemmin vastuullisuusraportin vastuullisuusteemojen ja niiden alaisten tavoitteiden kautta havaittiin, että vastuullisuusviestintä voi olla pohjana hyvinkin erilaisissa sisällöissä. Näin julkaisu, joka ei suoraan näytä vastuullisuustavoitteisiin liittyvältä sisällöltä voikin olla sitä, kun vastuullisuusviestinnän näkökulmaa laajennetaan. Tämä on mahdollista, kun Bruun ja Rydenfeltin (2023, s. 134) mukaan organisaation vastuu toteutuu sen ydintoiminnassa. Aineiston perusteella Mehiläinen hyödyntää vastuullisuutta pohjana sen ydintoimintaa, jolloin vastuullisuus voidaan nähdä myös yrityksen kilpailuetuna ja vastuuna eri sidosryhmille.

4.3 Kuvien ja videoiden merkitys

Tutkittu aineisto on monikanavaista ja multimodaalista. Monikanavaisuus näkyy siinä, että aineistossa tarkasteltiin sosiaalisen median kanavien lisäksi nettisivujen uutisia ja lehdistötiedotteita. Monikanavaisuuden avulla on kohdistettu eri tyyppisiä viestejä eri kanaviin, kuten taulukossa 10, esimerkiksi uutinen on tyyliltään informatiivinen ja

tiedottava, kun taas LinkedInin sisältö käytännönläheisempää. Kun huomioidaan eri kanavat ja niiden erityispiirteet, voidaan niitä käyttää eri tarkoituksiin ja tavoitella monipuolisia sidosryhmiä. Tällä voidaan vahvistaa yrityksen asemaa toimintaympäristössä. Monikanavaisuutta on myös hyödynnetty, kun on tavoiteltu samalla viestillä eri kohderyhmiä eri näkökulmista, kuten taulukossa 10.

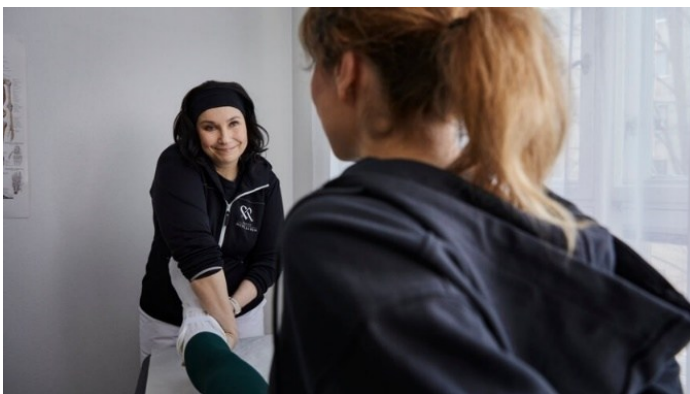
Taulukko 10. Esimerkki monikanavaisuuden hyödyntämisestä.

Pääviesti: Mehiläinen työelämäpalveluiden tuottajana		
Ilmeneminen kanavassa	Kanava	Kohderyhmä
Selkeät työroolit ja riittävän hyvin määritellyt tavoitteet parantavat merkittävästi hyvinvointiamme ja voivat jopa ennaltaehkäistä mielenterveyden ongelmia. -- Viisikymmentä vuotta sitten käärimme hihat ja aloimme rakentaa nykyaikaista työterveyttä Suomeen. Työelämässä jaksavat ne, joiden työkyky ei ole vain oma, vaan myös työnantajan asia. (Mehiläisen Instagram-julkaisu 4.3.2025)	Instagram	Asiakkaat
--Laajennamme toimintaamme pääkaupunkiseudulla ja avaamme uuden toimipisteen Itäkeskukseen syksyllä 2025. Kauppakeskus Itikseen avautuva täyden palvelun lääkärikeskus tarjoaa asiakkaillemme kattavat yleis- ja erikoislääkäripalvelut, työelämäpalvelut, kuvantamis- ja laboratorion palvelut sekä laajat suunterveyden palvelut. Uusi lääkärikeskus tulee työllistämään lähes 100 terveydenhuollon ammattilaista. (Mehiläisen LinkedIn-julkaisu 3/2025)	LinkedIn	Päätäjät ja viranomaiset
Vastaava työterveyslääkäri Sinikka Karhu kokee tärkeäksi Mehiläisen yrityskulttuurin, joka on ihmisläheinen ja arvopohjainen. Toimivat, nykyaikaiset digitaaliset työkalut auttavat ja helpottavat työterveyslääkäreitä päivittäisessä työssä ja asiakkuuksien hallinnassa sekä niiden laadukkaassa hoitamisessa. – (Kuvausteksti Mehiläisen YouTube-videossa, 28.1.2025)	YouTube	Henkilöstö
Mehiläinen on osoittautunut työterveyspalveluiden suositelluimmaksi yritykseksi Taloustutkimuksen tuoreessa tutkimuksessa! (Mehiläisen LinkedIn 2/2025)	LinkedIn	Omistajat ja sijoittajat
Mehiläisen ja Työterveyslaitoksen tutkimushanke käynnistynyt: Työterveysneuvottelut työkyvyn tuessa – (Mehiläisen uutiset nettisivuilla 3.4.2025)	Uutiset	Vaikuttajat

Taulukossa 10 pääteemana on Mehiläisen työelämäpalvelut, joka kuvataan eri sidosryhmille eri näkökulmista: työn vaikuttavuutena asiakkaille, toiminnan

laajentamisena päättäjille ja viranomaisille, työntekijäkokemuksena henkilöstölle, tutkimuksen kategoriavoittona omistajille ja sijoittajille ja tutkimuksen käynnistämisenä vaikuttajille. Saman aiheen sisältöjä kohdistetaan näin eri sidosryhmille eri näkökulmista. Tällaisen toiston avulla voidaan vahvistaa organisaation asemaa eri sidosryhmille suunnatun näkökulman kautta.

Multimodaalisuus näkyy aineistossa siinä, miten eri moodeja ja kanavien erityispiirteitä huomioidaan tuotetuissa sisällöissä. Esimerkiksi lehdistötiedotteessa ja uutisessa päämoodina on teksti, YouTubessa videosisältö ja Instagramissa kuva ja sen rinnalla teksti, LinkedInissä ja Facebookissa kuva ja teksti. Tunnistamalla kanavan erityispiirteet ja sen moodin, mikä on kanavan käyttäjien tavoittamisessa tärkein, organisaatio voi tavoittaa paremmin sidosryhmiään ja pyrkiä vahvistamaan asemaansa. Mehiläinen huomioi osassa julkaisuistaan kanavien erityispiirteet ja tuottaa kanavakohtaisesti sisältöä. Esimerkiksi kuva 1 toimii lehdistötiedotteessa kuvituskuvana ja tuo positiivista kuvaa Mehiläisestä kuvaamalla iloista työntekijää työssään, kun taas kuva 2 on Facebookissa linkin kautta postauksessa näkyvä kuva, tässä organisaation logo, joka ei suoranaisesti liity kyseisen julkaisun sanomaan. Molemmissa on kuitenkin sanomana sama viesti, eli Mehiläisen palveluiden laajentaminen Hämeenlinnaan.



Kuva 1. Mehiläinen laajentaa palveluitaan Hämeenlinnassa – avaa tänään tapaturmapäivystyksen (Mehiläisen lehdistötiedote, 7.1.2025)



Kuva 2. Mehiläinen avaa uuden tapaturmapäivystyksen Hämeenlinnaan (Mehiläisen Facebook-tili, 7.1.2025)

Multimodaalisuuden avulla tulkittiin, tukevatko kuvat ja videot julkaisun pääsanomaa (taulukko 11). Kuva tai video nähtiin tukevan, jos se vastasi tai kuvasi pääsanomaa. Analyysin tarkoitus oli tarkastella, miten paljon organisaatio hyödyntää kuvitusta tai videosisältöä tukemassa sisällön pääsanomaa, johdattelemaan lukijaa tai luomaan mielikuvia. Kuvissa 1 ja 2 kuva ei tue tekstiä, koska kuva ei liity tekstiin.

Kuva 3 tukee sanomaa, koska kuvan teksti ”Tapaturmapäivystys” kuvaa julkaisun pääsisältöä. Kuvilla ja videoilla tuetaan julkaisun tekstisisällön tai puhutun sisällön sanomaa 77 % aineiston julkaisuista (taulukko 11). Tämä kuitenkin vaihteli paljon, eniten taulukon 11 mukaan kuvitus/video tuki pääsanomaa YouTubessa (100 %); koska videoalustana video luonnollisesti toimii tärkeimmässä roolissa tarinankerronnassa ja Instagramissa sekä LinkedInissä (78 % julkaisuista). Myös nettisivujen uutisissa ja lehdistötiedotteissa kuvitus tai video tukivat pääsanomaa yli puolessa sisällöistä.



Kuva 3. Tapaturmapäivystys (Mehiläisen Facebook-tili, 22.1.2025)

Taulukko 11. Kuvat ja videot pääsanoman tukena eri kanavissa.

Kuvat ja videot	Instagram (lkm)	Facebook (lkm)	YouTube (lkm)	LinkedIn (lkm)	Uutiset (lkm)	Lehdistötiedotteet (lkm)
Liittyy pääsanomaan (130) 77 %	(14) 78 %	(3) 43 %	(36) 100 %	(56) 78 %	(8) 62 %	(13) 59 %
Ei liity pääsanomaan (38) 33 %	(4) 22 %	(4) 57 %	(0) 0 %	(16) 22 %	(5) 38 %	(9) 41 %

Sisältöön liittyvät ja sitä tukevat kuvat kuvasivat useimmiten yrityksen työntekijöitä tai sisältöjä, joissa oli vesileimana esimerkiksi ”tehtävänä vastuullisuus” tai muu leima, joka tuki tekstin sisältöä. Kuvituksissa näkyi myös teksti-kuvia (esimerkki 3). Sisältöön liittymättömissä kuvissa näkyi esimerkiksi Mehiläisen logo lasiovessa, huonekasvi tai ihminen ilman tekstiin liittyvää kontekstia. Eri kanavissa kuvien ja videoiden rooli on erilainen, jolloin niiden käyttö toisessa kanavassa on perusteltavampaa kuin toisessa, riippuen alustan käyttötarkoituksesta. Multimodaalisuuden avulla organisaation voisi olla mahdollista ohjata sisällön tulkitsemista toivotusti vielä vahvemmin. Näin multimodaalisuuden avulla voidaan pyrkiä vahvistamaan omaa asemaa ja sitä, miten yritys ja sen viestit ymmärretään. Tärkeää on myös tunnistaa alustan toimintaperiaate, mikä ohjaa, millainen sisältö tavoittaa yleisöä.

4.4 Ulkoisen viestinnän legitimaatiostrategiat

Seuraavaksi analysoidaan legitimaatiostrategioita, joilla Mehiläinen oikeuttaa omaa olemassaoloaan ja vahvistaa ulkoisen viestinnän avulla asemaansa toimintakentällään. Yksityisenä ja voittoa tavoittelevana yrityksenä sillä on tarve vahvistaa asemaansa ja roolia vastuullisena organisaationa jatkuvasti lunastaakseen tärkeimpien sidosryhmiensä odotukset ja vastataksaan yhteiskunnassa esiintyviin haasteisiin. Kolmannen tutkimuskysymyksen sisällönanalyysi toteutettiin teorialähtöisesti etsien aineistosta Suchmanin (1995) legitimaatiostrategioita. Legitimitaatiostrategiat tunnistettiin

Taulukon 12 mukaisesti muodostetun teoreettisen viitekehyksen kautta. Taulukkoon 12 on koottu kunkin legitimaatiostrategian eri ulottuvuudet, joiden kautta strategioita voidaan erottaa toisistaan.

Taulukko 12. Legitimaatiostrategiat (Suchman, 1995, s. 571–610 mukailten).

	Pragmaattinen	Kognitiivinen	Moraalinen
Legitimaatiostrategia tiivistetysti	Tuottaa suoraa hyötyä tärkeimmille sidosryhmille.	Itsestäänselvä, toiminnassa ei kyseenalaistettavaa.	Toimii moraalisesti oikein.
Legitimaatiostrategian ulottuvuudet	Vaihdanta: hyödyn/palvelun tuottaminen sidosryhmille Vaikutusvalta: tuottaa sidosryhmille hyötyä laajemmassa yhteydessä	Ymmärrettävyys: Toiminta täyttää yhteiskunnallisen ja yksilön kokeman hyödyn, rakentuu yleisesti jaetun kulttuurisen käsityksen varaan Itsestäänselvyys: itsestäänselvä asema omalla toimintakentällään	Seurauksellinen: saa moraalisesti oikeita asioita aikaiseksi Prosessi: itse toiminta ja työskentelytavat moraalisesti oikein Rakenteellinen: toiminnan kehys moraalisesti oikein – mandaatti suorittaa tehtävänsä Henkilökohtainen: moraalinen suunnannäyttäjä

Seuraavissa alaluvuissa esitellään aineistosta tunnistettuja legitimaatiostrategioita taulukon 12 mukaisesti. Aineistosta tunnistettiin Suchmanin (1995) kaikki kolme legitimaatiostrategiaa: pragmaattinen, kognitiivinen ja moraalinen strategia. Näiden eri strategioiden avulla Mehiläisen voidaan nähdä oikeuttavan omaa toimintaansa ja asemaansa toimintakentällään eri sidosryhmille.

4.4.1 Pragmaattinen

Pragmaattinen eli sidosryhmille suoraa hyötyä antava legitimaatiostrategia näkyy aineistossa suorana ja välillisenä hyötynä sen sidosryhmille (taulukko 13) ja sillä pyritään vastaamaan tärkeimpien sidosryhmien odotuksiin. Taulukkoon 13 on koottu aineistosta tunnistettuja pääsanomia ja teemoja, joissa esiintyy pragmaattisia strategioita. Näitä strategioita esiintyy aineistossa strategioista kaikista eniten ja niillä puhutellaan eniten

asiakkaiden sidosryhmää. Pragmaattisen legitimaatiostrategian avulla Mehiläinen voi rakentaa yrityksen olemassaolon oikeutusta ja vahvistaa asemaansa toimintakentällään.

Taulukko 13. Pragmaattinen legitimaatiostrategia aineistossa Suchmania (1995) mukaillen.

Sidosryhmä	Legitimaatiostrategian ilmeneminen	
Asiakkaat	<i>Suora hyöty:</i> Palveluiden saatavuus, hyödyllisyys ja sujuvuus sekä toimiva palveluketju. Käytännön neuvot hyvinvoinnin parantamiseen.	<i>Välillinen hyöty:</i> Ennaltaehkäisy. Työkyvyn kautta liiketoiminnan parantaminen.
Päätäjät ja viranomaiset	<i>Suora hyöty:</i> Luo työtä ja lisää palveluita kysyntään vastaamalla. Sote-palveluiden saatavuus ja saavutettavuus.	<i>Välillinen hyöty:</i> Päästöjen vähentäminen.
Henkilöstö	<i>Suora hyöty:</i> Kehittymismahdollisuudet. Hyvät työolosuhteet ja edut Koulutusmahdollisuudet	<i>Välillinen hyöty:</i> Edistää työntekijöiden oppimista
Sisäiset toimijat	<i>Suora hyöty:</i> Taloudellinen kannattavuus ja liiketoiminnan kasvu	-
Vaikuttajat	-	<i>Välillinen hyöty:</i> Alan kehittäminen digitaalisten työvälineiden kautta

Aineistossa *asiakkaille* suora hyöty näkyy esimerkiksi tarpeellisten palveluiden saatavuutena ja saavutettavuutena; hoitopääsynä ilman ajanvarausta ja saman katon alla (esimerkki 16) ja käytännön neuvoina hyvinvoinnin tai terveyden parantamiseen, kuten ohjeena tutkia rinnat kuukausittain (17). Tällaisen suoran hyödyn tuottamisen kuvailun avulla Mehiläinen perustelee toimintansa tarpeellisuuden.

Välillinen hyöty näkyy asiakkaille esimerkiksi työkyvyn kautta liiketoiminnan ja tuottavuuden parantamisena (18); työkyvyn kehittämisenä ja ongelmien ennaltaehkäisyä, työhyvinvoinnin paranemisena. Näin auttamalla asiakasyrityksiään, Mehiläinen asemoi itseään liiketoiminnan vahvistajana ja palveluntarjoajan sijaan kumppanina, ja kuvaa asiakkaidensa työntekijöitä näiden kilpailuetuna. Tässä Mehiläinen tunnistaa työntekijät yhtenä oman ja muiden organisaatioiden menestymisen osana ja kuvaa työntekijöiden arvokkuutta.

- (16) Hoitoon pääsee ilman ajanvarausta. Palvelu on sujuvaa kaikille vakuutusyhtiöiden asiakkaille. Leikkaukset ja kuntoutus hoituvat tarvittaessa saman katon alla. Tapaturmapäivystykset ovat kaikkia varten – vauvasta vaariin ja työmatkalaisesta aktiiviliikkujaan. (Mehiläisen Instagram-tili, 28.1.2025)
- (17) -- Tutki rinnat kuukausittain kuukautisten jälkeen, jotta havaitset muutokset ajoissa. Jos rintojen tutkiminen tuntuu hankalalta ja mietityttää, lääkäri voi opastaa sinua tutkinnassa. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 3/2025)
- (18) -- ja sitte taas vielä laajemmin se yhteiskunnallinen vaikuttaminen että pidetään rattaita pyörimässä kun yritykset ja niiden työntekijät voi hyvin. (Mehiläisen YouTube-kanava, 28.1.2025, 0.58-1.02)

Eri asiakasryhmillä on erilaisia odotuksia organisaatiota kohtaan. Nämä voivat liittyä esimerkiksi nopeaan hoitoonpääsyyn tai vaikuttavaan hoitoon. Mehiläinen vahvistaa asemaansa vastaamalla näihin odotuksiin esimerkiksi kuvaamalla ulkoisessa viestinnässään uusia avattuja toimipisteitä, yritysostojen kautta palvelujen laajentamista ja tavoittavuuden lisäämistä digitaalisten palveluiden kautta. Aineistossa kuvataan myös Mehiläisen roolia silloin, kun asiakkaalla on ongelma ja muu apu on vaikeasti saatavilla (kuva 4). Mehiläinen kuvaa konkreettisia hyötyjä palveluidensa käyttäjille, millä se voi oikeuttaa omaa merkitystään yhteiskunnassa mutta myös yksityishenkilöiden arjessa, jolloin sen olemassaolo nähdään terveyden edistämisen kannalta tarpeellisenä.



Kuva 4. Mehiläisen maksuton Digneuvola apunasi 24/7 (Kuvakaappaus, Mehiläisen YouTube, 11.2.2025)

Päättäjille ja viranomaisille pragmaattinen legitimaatiostrategia näkyy suorana hyötynä esimerkiksi sote-palveluiden saatavuuden parantamisena ja työllistämisaikutuksena Mehiläisen laajentumisen kautta (esimerkki 19) ja välillisenä hyötynä esimerkiksi päästöjen vähentämisenä. Kun Mehiläinen kuvaa vastaavansa alueen kysynnän kasvuun ja lisäävänsä laajentumisen ja uusien toimipisteiden avaamisen myötä tapahtuvaa työllistämisaikutusta, Mehiläinen voi asemoida itseään päättäjille ja viranomaisille siten, että se paikkaa alueiden palveluiden vajetta. Se voi myös kuvata tukevansa elinkelpoisia ja kasvavia kuntia, kuten avatessaan Sodankylään uuden toimipisteen (esimerkki 20).

- (19) Laajentumisen myötä palveluvalikoimamme kasvaa merkittävästi ja uuteen yksikköömme rekrytoidaan lisää terveydenhuollon ammattilaisia (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)
- (20) Vahva kaivosteollisuus sekä kasvava matkailu lisäävät terveydenhuoltopalveluiden tarvetta alueella. -- Tulevaisuudessa, kysynnän edelleen kasvaessa, uudet tilat mahdollistavat myös palveluvalikoimamme merkittävän laajentamisen (Mehiläisen lehdistötiedote, 8.4.2025)

Välillisten hyötyjen kautta organisaatio voi asemoida itseään laajempaan hyödyn tuottajana sidosryhmilleen. Kun Mehiläinen kertoo laajentumisuutisten yhteydessä uusien työpaikkojen luomisesta (esimerkki 19), se voisi myös kuvailla työllistämisen laajempaa hyötyä: vähentää työttömyyttä ja lisätä verotuloja kyseiselle alueelle. Samalla jos julkisista sote-palveluista kyseisessä kunnassa tai kaupungissa leikataan, ja työpaikkoja vähentyy, Mehiläinen voi vastata tähän tuomalla tilalle omaa osaamistaan. Tätä näen Mehiläisen perustelevan myös aineistossa ”kysyntään vastaamisella” samalla kuvailemalla sote-palveluiden tuottajan tarpeellisuutta alueella (esimerkki 20).

Pragmaattinen legitimaatiostrategia näkyy *henkilöstölle* suorana hyötynä esimerkiksi hyvinä työolosuhteina ja välillisenä hyötynä osaamisen kehittämisen kautta järjestämällä hoitajille suunnatun tapahtuman (esimerkki 21). Nykyisessä nopeasti kehittyvässä työelämässä ja digimurroksen aikana on henkilöstön näkökulmasta tärkeää, että työssä

on mahdollista kehittyä ja pysyä ajan tasalla esimerkiksi tekoälyn ja digitaalisten työvälineiden käytössä. Mehiläisen Hoitajapäivä on avoin myös ulkopuolisille työntekijöille, jolloin Mehiläinen luo kouluttautumis- ja verkostoitumismahdollisuuksia myös oman henkilökuntansa ulkopuolelle, potentiaalisille tuleville työntekijöilleen (esimerkki 21). Tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia Mehiläinen asemoi itsensä houkuttelevaksi ja kehittämisystävälliseksi työpaikaksi niin yksilöiden kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Tällä voidaan pyrkiä myös helpottamaan mahdollista hoitajapulaa ja houkutella työntekijöitä, kun Mehiläinen työpaikkana kuvataan mielekkääksi ja hyödylliseksi myös yksilön omien tavoitteiden edistämiseksi.

(21) Hei hoitaja 🙌 oletko jo ilmoittautunut mukaan Mehiläisen Hoitajapäivään 15.5.? (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)

Omistajille ja rahoittajille pragmaattinen legitimaatiostrategia näkyy taloudellisena kannattavuutena ja liiketoiminnan kasvuna (esimerkki 22). Tässä kannattava ja kasvava liiketoiminta (Asiakastieto Oy, 2025) myös perustelee Mehiläisen olemassaolon toimivuutta toimintakentällään ja voi myös houkutella sijoittajia. Se, että julkisista sote-palveluista karsitaan ja yksityinen sote-palveluiden tuottaja tekee positiivista tulosta ja voi vahvistaa asemaansa toimintakentällään, voi kertoa murroksesta, joka on parhaillaan käsillä sote-kentällä. Yksityiset toimijat nousevat yhä vahvemmin julkisten rinnalle yhteiskunnan terveyden- ja hyvinvoinnin turvaamisessa.

(22) Mehiläisen vuoden 2024 tulos on julkaistu. Liikevaihtomme nousi vuoden aikana 2 063,5 miljoonaan euroon. -- Teimme merkittäviä investointeja, tärkeitä yritysostoja ja voitimme useita uusia sopimuksia. Kasvoimme sekä Suomessa että kansainvälisesti. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 2/2025)

Pragmaattinen legitimaatiostrategia näkyy *vaikuttajille* välillisesti alan kehittämisenä digitaalisten työvälineiden avulla (esimerkki 23). Kun Mehiläinen kuvailee omaa toimintaansa digiosaamisen edelläkävijänä kertomalla esimerkiksi sen oman digipalvelun BeeHealthyn kasvutarinasta (esimerkki 23) ja kuten megatrendejä tarkastelemalla todetaan, organisaatioiden onkin uudistuttava nopeasti muuttuvassa digitaalisessa ympäristössä ja hyödynnettävä digitaalisia välineitä. Mehiläinen kuvailee

omaa edelläkävijyyttä sillä, miten sen digitaaliset palvelut ovat saaneet arvostusta sertifikaatin kautta ja miten digitaalisten palveluiden kautta voidaan parantaa tavoitavuutta ja vastata yhteiskunnallisiin ongelmiin (kuva 4).

- (23) Suomi terveydenhuollon digin mallioppilaana. -- Vuonna 2025 jo miljoonilla suomalaisilla on pääsy julkisten digitaalisten sote-palveluiden piiriin ja suurella osalla hyvinvointialueista hyödynnetään suomalaista teknologiaosaamista digipalveluiden tarjoamiseksi. Laadun Anatomia podcastissa uppoudutaan tällä kertaa BeeHealthyn toimitusjohtaja -- sekä käyttöönotosta vastaavan johtajan -- johdolla BeeHealthyn kasvutarinaan sekä selvitetään, miten Suomi on viime vuosien aikana onnistunut ottamaan merkittävän sote-palveluiden digiloikan ja muuntautunut digitaalisen terveydenhuollon mallimaaksi ennätysajassa. (Mehiläisen LinkedIn, 3/2025)

Pragmaattinen legitimaatiostrategia vahvistaa näin organisaation asemaa yhteiskunnassa vahvistamalla asiakasorganisaatioiden työvoiman työkykyä ja näin auttamalla näitä menestymään, lisäämällä terveyttä sekä edistämällä hyvinvointia ja palveluiden saatavuutta. Mehiläinen vahvistaa asemaansa myös työllistämällä pienemmissä kunnissa työntekijöitä ja näin tuomalla verohyötyä näihin kuntiin ja samalla piristää näiden kuntien elinvoimaisuutta palveluiden parantuessa. Asemaansa sote-alan kehittäjänä vahvistaa se, miten Mehiläinen tarjoaa koulutusta nykyisille ja potentiaalisille työntekijöilleen, pyrkii lisäämään alan houkuttelevuutta ja kehittää alalla digipalveluita. Taloudellinen kannattavuus voi vahvistaa Mehiläisen asemaa luotettavana ja pysyvänä palveluntarjoajana.

4.4.2 Kognitiivinen

Kognitiivinen legitimaatiostrategia koostuu aineistossa ilmaisuista, joilla esitetään organisaation toiminta itsestäänselvyytenä ja sellaisena mitä ei tarvitse kyseenalaistaa tai ymmärrettävänä osana yhteiskuntaa (taulukko 14). Taulukkoon 14 on koottu aineistosta tunnistettuja pääsanomia ja teemoja, joissa esiintyy kognitiivisia strategioita. Kognitiivisia strategioita esiintyy aineistossa monipuolisesti ja niillä puhutellaan eniten tasaisesti eri sidosryhmiä. Kognitiivisen legitimaatiostrategian avulla Mehiläinen voi

rakentaa yrityksen olemassaolon oikeutusta ja vahvistaa asemaansa toimintakentällään luomalla itsestään ymmärrettävän ja itsestään selvän toimijan.

Taulukko 14. Kognitiivinen legitimaatiostrategia aineistossa Suchmania (1995) mukailten.

Sidosryhmä	Legitimaatiostrategian ilmeneminen	
Asiakkaat	<i>Ymmärrettävä</i> Työterveys-kumppanuus osana liiketoimintaa. Tunnustus. Näyttö onnistumisista.	<i>Itsestään selvä</i> Vastaa ongelmiin ja kysyntään.
Päätäjät ja viranomaiset	<i>Ymmärrettävä</i> Lastensuojelun rakenne yhteiskunnallisena ilmiönä.	<i>Itsestään selvä</i> Vastuullisuus-raportti.
Henkilöstö	<i>Ymmärrettävä</i> Ala-tuntemuksen hyödynnys. Alan vakiintuneet käytänteet: toimiva työyhteisö, moni-ammattisuus. Tunnustus työnantaja-brändinä.	<i>Itsestään selvä</i> Ammatti-aidon käyttäminen ja kehittäminen.
Sisäiset toimijat	<i>Ymmärrettävä</i> Luotu hyöty yhteiskunnalle. Luonnollinen kasvaminen ja terveys-palveluiden kehittäminen	<i>Itsestään selvä</i> Vuoden 2024 tuloksesta viestiminen.
Vaikuttajat	<i>Ymmärrettävä</i> Pohjaaminen tutkimukseen tai asiantuntijaan.	<i>Itsestään selvä</i> Mehiläisen tarina.

Taulukosta 14 huomataan, että ymmärrettävyys näkyy *asiakkaille*, kun Mehiläisen toiminta, kuten työterveyspalvelut esitetään luonnollisena osana asiakasyritysten liiketoimintaa ja työkyvyn vahvistamista, ja sosiaalisena vastuuna pitää huolta työntekijöistä (esimerkki 24). Ymmärrettävyys näkyy asiakkaille myös objektiivisen tunnustuksen, kuten Valittujen Palojen Luotetuin Merkki 2025 -tutkimuksen tunnustuksen kautta (esimerkki 25). Työterveyshuoltolaki (1383/2001) on vuodesta 2002 asti voimassa ollut työnantajan järjestämä palvelu, joka kuuluu kaikille työtä Suomessa tekeville. Mehiläinen esimerkissä 24 kuvaa rakentaneensa työterveyttä jo kymmeniä vuosia ennen sitä velvoittavaa lakia, mikä kuvaa Mehiläisen asemaa työterveyden edistäjänä ja työntekijöistä huolehtivana. Näin se oikeuttaa työterveyspalveluidensa olemassaoloa. Objektiivinen tunnustus (esimerkki 25)

luotetuimmasta yksityisestä lääkäriasemasta tuo asiakkaille vahvistuksen siitä, miksi palvelut kannattaa hankkia juuri Mehiläisestä.

- (24) Viisikymmentä vuotta sitten käärimme hihat suomalaisten yritysten kanssa ja aloimme rakentaa nykyaikaista työterveyttä Suomeen. Vaikka moni asia on vuosikymmenten aikana muuttunut, pitää yksi asia edelleen paikkansa. Pisimpään työelämässä jaksavat ne, joiden työkyky ei ole vain oma, vaan myös työnantajan asia. Huolehditaan työntekijöistä yhdessä tulevaisuudessakin. (Mehiläisen YouTube-videon esittely-teksti, 21.3.2025)
- (25) Mehiläinen on valittu jälleen Suomen luotetuimmaksi yksityiseksi lääkäriasemaksi Valittujen Palojen Luotetuin Merkki 2025 -tutkimuksessa. Tunnustus on meille jo kahdeksas (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025 ja Mehiläisen verkkosivujen uutinen 7.4.2025)

Itsestäänselvänä Mehiläinen kuvataan *asiakkaille* kun vastataan kulttuurisesti ymmärrettäviin ongelmiin, kuten vanhemmuuden aiheuttamiin huoliin (esimerkki 26) ja kysyntään, kuten kasvavan matkailun lisäämään palveluiden tarpeeseen (esimerkki 27). Esimerkissä 26 kuvattuihin vanhemmuuden huoliin Mehiläinen vastaa auttamalla uuden digineuvola-palvelunsa avulla, koska näkee auttamisen velvollisuutenaan ja tehtävänänsä. Mehiläinen kuvaa samalla, miten luo palveluita tarpeeseen (esimerkki 26) ja hyödyntää digitaalisia uusia työkaluja esimerkiksi perinteisten kunnallisen neuvolapalveluiden rinnalla. Tarjoamalla uudenlaista neuvolapalvelua Mehiläinen voi pyrkiä laajentamaan palveluitaan, kilpailla julkisten neuvolapalveluiden kanssa ja päivittää neuvolan ideologiaa, kun se ei ole enää vain fyysinen paikka, missä käydään, vaan ympäri vuorokauden saatavilla oleva palvelu.

- (26) Vanhemmuus on täynnä iloa ja rakkautta – mutta myös huolia. On tärkeää muistaa, ettet ole yksin huolien kanssa. Lasten Mehiläisen Digineuvolan chat palvelusta voit kysyä apua ympäri vuorokauden. Se on nopea ja luotettava tapa saada tukea ja varmuutta arjen pieniin ja suuriin kysymyksiin – olipa kyseessä vauvan ruokailu, univaikeudet, kehityksen seuranta tai oma jaksaminen. (Mehiläisen Instagram-tili, 7.3.2025)
- (27) Vahva kaivosteollisuus sekä kasvava matkailu lisäävät

terveydenhuoltopalveluiden tarvetta alueella (Mehiläisen lehdistötiedote 8.4.2025)

Kognitiivinen legitimaatiostrategia näkyy *päätäjille ja viranomaisille* kun kuvataan lastensuojelua ilmiönä ja osana yhteiskuntaa ja Mehiläisen työtä siinä ymmärrettävänä. Kun lastensuojelun ilmiötä kuvaillaan osana yhteiskuntaa, Mehiläinen perustelee paikkansa toimintakentällä vastatessaan tähän tuottamallaan palveluilla. Itsestäänselvyys näkyy vastuullisuusraportissa, koska kirjanpitolain (1336/1997) 27f §:n mukaan tietyn kokoiset suuret yhtiöt ovat vastuussa raportoimaan yhteiskuntavastuustaan ja Mehiläinen kuuluu näihin. Mehiläisen vastuullisuusraportti kuvaa monipuolisesti sen sosiaalista, hallinnollista kuin ympäristövaikutuksiakin ja sen avulla tuodaan vastuullisuustoimia eri sidosryhmille läpinäkyviksi. Vastuullisuus näkyy raportissa laajennettuna vastuuna myös Mehiläisen sidosryhmille.

Henkilöstölle kognitiivinen strategia näkyy ymmärrettävänä ja toimivana toimintaympäristönä, kun kuvataan työssä viihtymistä edistäviä arvoja kuten joustavuutta työaikojen ja toimipisteiden välillä ja moniammatillisuuden tukemista (esimerkki 28 ja esimerkki 29). Objektiiivisen tunnustuksen kautta pyritään vahvistamaan työnantajabrändiä (esimerkki 30). Itsestäänselvyys näkyy mahdollisuutena hyödyntää ja kehittää osaamista esimerkiksi tarjoamalla kaikille alalla toimiville Hoitajapäivä-tapahtuman (Mehiläisen LinkedIn 4/2025). Itsestäänselvyys ilmenee tässä osaamisen jakamisena niille, jotka sitä tarvitsevat ja jotka sitä hyödyntävät. Kouluttamisen lisäksi Hoitajapäivä toimii kuitenkin myös proomootiona Mehiläiselle.

- (28) Joku meistä tekee täysiä työpäiviä, toinen muutaman vastaanoton viikossa. Yksi keskittyy yhteen toimipisteeseen, toinen vaihtelee kaupunkia tarpeen mukaan. Kaikille yhteistä on se, ettei kukaan jää yksin – moniammatillinen tuki sekä koulutukset tuovat tekemiseen itsevarmuutta ja sujuvien käytäntöjen avulla arjesta on mahdollista tehdä omannäköistä ja elämäntilanteelle sopivaa. (Mehiläisen LinkedIn 3/2025)
- (29) Meillä Mehiläisessä toimiva työympäristö tukee onnistumista ja kehittymistä. Mehiläislähteläidemme mielestä toimiva työympäristö muodostuu joustavista työskentelymahdollisuuksista sekä työyhteisössä yhteisesti sovituista toimintatavoista. Myös jatkuvasti kehittyvät

teknologiat sekä digitaaliset palvelumme tukevat työn tekemistä ja itsensä kehittämistä. (Mehiläisen LinkedIn, 4/2025)

- (30) Mehiläisen työnantajabrändille arvostusta Suomen suurimmilta työnantajilta (Mehiläisen verkkosivujen uutiset, 11.4.2025)

Aineistossa toistuvat Mehiläisen työntekijälähteläisiin liittyvät julkaisut, joissa lähettiläät jakavat kokemuksiaan ja tarinoitaan siitä, millaista on työskennellä paikoissa, jossa ”rakennamme yhdessä parasta ympäristöä ammattilaisille, joilla on elämä tehtävänä” (LinkedIn Mehiläinen-tili, 1/2025). Erilaisten teemojen kautta kuvataan työntekijöiden arkea Mehiläisessä ja luodaan kuvaa arvostavasta työnantajasta, jonka työntekijöiden hyvinvointi on työnantajalle tärkeää ja siihen panostetaan.

Aineistossa Mehiläinen kuvataan työntekijöistään välittävänä työnantajana (esimerkki 29 ja esimerkki 30) niin, että Mehiläinen työnantajana esitetään ymmärrettävänä ja itsestäänselvänä, että se välittää työntekijöistään ja työntekijät viihtyvät töissä (esimerkki 29). Esimerkissä 29 kuvataan toimivaa työympäristöä, joka tukee onnistumista, mikä sanoitetaan selkeänä toteamuksena ja itsestäänselvytenä. Tätä tukee myös Mehiläisen saama arvostus Duunitorin ja Taloustutkimuksen tuottamassa Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa (Duunitori). Kun julkisessa keskustelussa sote-alan työtä on kuvailtu kuormittavaksi (Laitinen, 2022) ja heikosti arvostetuksi (Laitinen, 2025), on Mehiläisellä näin tarve asemoida viestinnällään itseään houkuttelevaksi työnantajaksi ja alansa suunnannäyttäjäksi.

Rahoittajille ja omistajille kognitiivinen strategia näkyy itsestäänselvänä vuoden 2024 tuloksesta raportoidessa, sillä kirjanpitolain (1336/1997) mukaan yritysten tulee raportoida taloudellisesta tilanteestaan. Aineistossa kuvataan myös yrityksen luonnollista kasvua ja ulkomaisten palveluiden kehittämistä (esimerkki 31) niin, että Mehiläisen osaamisen laajentaminen ulkomaille kuvataan ymmärrettävänä toimintana. Tämä näkyy, kun kuvataan Mehiläistä digitalisaation edelläkävijänä ja liettualaisten terveyspalveluiden kehittämisenä tulevan yritysoston kautta (esimerkki 31).

- (31) On hienoa, että InMedicasta tulee osa Mehiläistä. Mehiläinen on tunnettu luotettavana toimijana ja terveydenhuollon digitalisaation edelläkävijänä. Meidän tavoitteenamme on kehittää liettualaisten terveystalouksia, ja kauppa on merkittävä askel kohti tätä päämäärää (Mehiläisen verkkosivujen lehdistötiedote, 9.1.2025)

Koska julkiseen palveluiden tuottajaan verrattuna yksityinen on sote-palveluiden tuottamisen lisäksi myös yksityinen voittoa tavoitteleva yritys, sillä on tarve vakuuttaa jatkuvasti omaa asemaansa toimintakentällään. Jotta yrityksen toiminnalle nähdään paikka yrity maailman lisäksi yhteiskunnallisen hyödyn tuottajana, ja se on legitiimi toimija alallaan, sen kasvua kuvataan aineistossa saadun rahallisen hyödyn sijaan luodun yhteiskunnallisen hyödyn kautta. Tämä näkyy esimerkissä 31 tavoitteena kehittää liettualaisten terveystalouksia, ei vain taloudellisesti kannattavana yritysostona. Tämä perustelu tekee yrityksen toiminnasta ja laajentamisesta ulkomaille ymmärrettävää.

Vaikuttajille eli esimerkiksi kilpailijoille ja työmarkkinajärjestöille on tarve perustella organisaation asemaa, koska Mehiläisellä on mahdollisuus kehittää toimintakenttää esimerkkillään, ja saadakseen tukea, vaikuttajien tulee seisoa Mehiläisen takana. Kognitiivinen strategia näkyy ymmärrettävyytenä, kun sisällöissä pohjataan tutkimukseen tai asiantuntijan lausuntoon, kuten digivastaanotoista tehdystä tutkimuksesta kerrottaessa (esimerkki 32). Tässä toimintaa oikeutetaan auktoriteetin kautta ja ulkopuolelta tuleva tunnustus kuvaa Mehiläisen olemassaoloa ymmärrettävänä osana yhteiskuntaa.

- (32) Uusi tutkimus: Digivastaanotot hoitavat tehokkaasti yleisimmät taudit ja voivat säästää julkisen perusterveydenhuollon kustannuksia jopa 23 % (Mehiläisen verkkosivujen lehdistötiedote, 24.4.2025)

Itsestäänselvyys näkyy kuvatessa, miten Mehiläinen hyödyntää alallaan ammattitaitoaan tekemällä yhteistyötä Työterveyslaitoksen kanssa tutkimushankkeessa (esimerkki 33). Itsestäänselvyden kautta Mehiläinen kuvaa hyötyä, mitä se luonnollisesti tuottaa yhteiskunnalle tutkimushankkeen avulla (esimerkki 33) omaa ydinosaamista hyödyntäen. Kuten esimerkissä 33 kuvataan, Mehiläinen tutkii yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa työterveysneuvottelu-käytäntöä osana vaikuttavaa työterveyttä. Näin Mehiläinen hyödyntää osaamistaan yhteistä hyvää varten

alan arvostetun julkisen laitoksen kanssa, tavoitteena vaikuttavien palveluiden tuottaminen ja alan kehittäminen. Taustalla voi myös olla kustannusvaikuttavuus ja sairauksien ennaltaehkäisy.

- (33) Mehiläisen ja Työterveyslaitoksen tutkimushanke käynnistynyt: Työterveysneuvottelut työkyvyn tuessa (Mehiläisen verkkosivujen uutiset, 3.4.2025)

Itsestäänselvyys näkyy myös, kun kuvataan Mehiläisen kasvutarinaa sen historiaa kuvaavalla videolla: The Story of Mehiläinen (Mehiläisen YouTube-kanava, 23.4.2025). Tämä kuvaa Mehiläisen toimintaa kognitiivisen legitimaatiostrategian kautta itsestäänselväksi, kun sen toiminta on kehittynyt vallitsevan yhteiskunnallisen tilanteet mukaan: sotasairaalaista työterveystoiminnan käynnistämiseen ja digitaalisten terveyspalveluiden käyttöönottoon. Näin se kuvaa oman roolinsa kehittyvän mukana muuttuvassa yhteiskunnassa. Muutokseen vastaamista tukee myös Mehiläisen slogan: "On a lifelong mission", suomennettuna "Elämä tehtävänä". Mehiläisellä on näin itsestäänselvä rooli alan kehittäjänä toimintaympäristössään.

Kognitiivinen legitimoitistategia vahvistaa näin organisaation asemaa yhteiskunnassa pyrkimällä luomaan Mehiläisestä itsestäänselvän ja ymmärrettävän osan esimerkiksi kuvaamalla, miten se on kehittänyt alaa ja tarttuu yhteiskunnallisiin ongelmiin, kuten vanhemmuuden haasteisiin ja työhyvinvointiin kiinnittämällä huomiota työssä viihtymiseen. Mehiläinen asemoi itseään esimerkiksi työterveyden ja digipalveluiden uranuurtajana vastauksena yhteiskunnalliseen tarpeeseen. Tunnustukset ja tutkimusyhteistyö vahvistavat myös organisaation luotettavuutta objektiivisesti. Vankan sote-osaamisen avulla Mehiläinen kuvaa tehtävänsä myös ymmärrettävänä laajentaa ulkomaille.

4.4.3 Moraalinen

Moraalinen legitimaatiostrategia kuvaa organisaatiota, joka toimii moraalisesti oikein toimintaympäristönsä normeihin suhteuttaen ja se toistuu tasaisesti eri sidosryhmille aineistossa. Tämä strategia näkyy aikaansaatuisten seurausten, toimintaprosessien ja

rakenteellisten toimien kautta (taulukko 15). Taulukkoon 15 on koottu aineistosta tunnistettuja pääsanomia ja teemoja, joissa esiintyy moraalisia strategioita. Näiden avulla yritys vahvistaa omaa legitimizeettiään eri sidosryhmille.

Taulukko 15. Moraalinen legitimaatiostrategia aineistossa

Sidosryhmä	Legitimaatiostrategian ilmeneminen	
Asiakkaat	<i>Seurauksellinen:</i> Työkyvyn parantaminen, päästöjen vähentäminen, tarpeisiin vastaaminen: tuki vanhemmuuteen <i>Prosessi:</i> Auttaminen, matala kynnyks; hoidon helppous ja nopeus <i>Rakenteellinen:</i> Kumppanuus-näkökulma palveluihin, työkyvyn edistäminen, asiakas-tyytyväisyys ja -turvallisuus; NPS, tietoturva, tarpeenmukainen hoito	Slogan: Elämä tehtävänä
Päätäjät ja viranomaiset	<i>Seurauksellinen:</i> Ympäristö-vastuullisuus <i>Prosessi:</i> Tietoturva <i>Rakenteellinen:</i> Eettinen velvollisuus toimia oikein: laatulupaus, yhdenvertaisuus, toteuttaa yhteiskunnassa hyväksytyä tehtävää	
Henkilöstö	<i>Seurauksellinen:</i> Pitkät työurat <i>Rakenteellinen:</i> Turvallinen ja arvostava työpaikka; edistää parempia työolosuhteita, hyvä johtajuus, uudistuminen ja jatkuva kehittäminen, arvot osana työtä (yhteisöllisyys, merkityksellisyys, välittäminen), mehiläislähettiläät	
Sisäiset toimijat	<i>Henkilökohtainen:</i> Toimitusjohtajan katsaus vuoteen 2025	
Vaikuttajat	<i>Prosessi:</i> Vastuullisuusohjelma, sertifikaatit <i>Rakenteellinen:</i> Ilmainen digineuvola, asiakas-kohtaamiset, hammasterveyden edistäminen koulutuksen kautta	

Moraalista legitimaatiostrategiaa käytetään *asiakkaille* suunnatuissa sisällöissä, kun kuvataan, mitä moraalisesti oikein olevia seurauksia Mehiläinen toteuttaa, kuten parantaa työkykyä työterveyden kautta (esimerkki 34), vähentää päästöjä ja toimii tukena vanhemmille esimerkiksi digineuvolan avulla (esimerkki 35). Kun Mehiläinen kuvaa moraalisesti oikein tuottamia tuloksia, se perustelee, oman olemassaolonsa tarpeellisuuden asiakkailleen ja yhteiskunnalle. Kun esimerkiksi mielenterveyteen liittyvät ongelmat lisäävät sairaspöissaoloja (Kela, 2024) ja sote-kentällä puhutaan pitkistä hoitajonoista (Yle, 2025), Mehiläinen kuvaa erilaisia tapoja, miten se auttaa ja välittää konkreettisten tekojen kautta, kuten auttamalla työnantajia ylläpitämään työntekijöiden työkykyä (esimerkki 34) ja tarjoamalla kaikille avointa ja helposti saavutettavaa digineuvolapalvelua (esimerkki 35). Näin Mehiläinen kuvaa tuottavansa toiminnallaan moraalisesti oikeita tuloksia.

- (34) Viisikymmentä vuotta sitten käärimme hihat ja aloitimme rakentaa nykyaikaista työterveyttä Suomeen. Työelämässä jaksavat ne, joiden työkyky ei ole vain oma, vaan myös työnantajan asian. Huolehditaan työntekijöistä yhdessä tulevaisuudessakin. (Mehiläisen Instagram-tili, 29.4.2025)
- (35) Vanhemmuus on yksi elämän suurimmista tehtävistä – mutta liian moni kokee sen yksinäiseksi. Tutkimukset osoittavat, että yksilökeskeinen kulttuuri altistaa vanhempia uupumukselle. --Mehiläisen Digineuvolan chat-palvelussa, koulutetut kätilöt ja hoitajat ovat valmiina auttamaan juuri silloin, kun kysymyksiä herää. -- jotta luotettavan avun pyytämiseksi ei olisi esteitä. (Mehiläisen Facebook-tili, 4.3.2025)

Moraalinen legitimaatiostrategia näkyy asiakkaille myös Mehiläisen toimintakäytänteitä kuvaavissa sisällöissä, joissa kuvataan esimerkiksi moraalisesti oikein toimivia prosesseja, kuten matalalla kynnyksellä auttamista ja panostamista tietoturvaan sekä toiminnan rakennetta, kuten asiakaskohtaamisten merkitystä osana työtä. Mehiläinen kuvaa myös työterveyspalveluitaan kumppanuusyhteistyönä ja 50 vuoden kokemuksella kykenevänsä sen avulla auttamaan asiakkaitaan henkilöstöjohtamisessa (esimerkki 36). Kumppanuus tulee esille, kun työterveyspalveluita kuvataan molempia hyödyttävänä yhteistyönä: se on asiakkaalle myyty palvelu ja samalla työkykyä ja sen kautta työn tuottavuutta edistävä palvelu. Terveiden edistäminen kumppanuus-näkökulman kautta voi vahvistaa legitimitettä, kun palvelun tuottamista kuvataan enemmän yhteisen päämäärän – eli hyvinvoinnin ja sitä kautta työkyvyn lisäämisen kautta. Näin Mehiläinen asemoi itsensä luonnolliseksi osaksi työyhteisöjä ja niiden menestymistä.

- (36) Työterveyskumppanina tuemme asiakkaitamme henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamisessa ja toimimme strategisena kumppanina. 50 vuoden aikana olemme nähneet ja kokeneet kokonaisvaltaisesti Suomen työelämää, jonka vuoksi pystymme tukemaan asiakkaitamme tilanteesta tai haasteesta riippumatta. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)

Myös hoidon tarjoaminen tarpeen mukaisesti, valikoimalla tarpeen mukaisesti esimerkiksi kotiohjeiden ja vastaanoton välillä (esimerkki 37), kuvaa Mehiläisen toimintakäytänteitä. Asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden arvostava kohtaaminen näkyivät aineistossa selvästi ja niiden kautta välittyi kuva moraalisesti oikein toimivasta yrityksestä. Yrityksen tuleekin tasapainoilla asiakastyytyväisyyden ja vaikuttavuuden

osalta siinä, miten autetaan potilaan tarvitsemalla tavalla. Tässä tulee tunnistaa esimerkiksi onko asiakkaalla tarve fyysiselle vastaanotolle vai riittääkö etäaika (esimerkki 37). Tunnistamalla palveluntarpeen ja tarjoamalla tarpeiden mukaisesti vaikuttavaa palvelua, ilman ali- tai ylihoitoa, organisaatio voi vahvistaa luottamusta toimiessaan näin moraalisesti oikein resursseja järkevästi hyödyntäen.

(37) Asiantuntijamme antavat sinulle ohjeita kotiin tai ohjaavat tarvittaessa vastaanotolle. (Mehiläisen Instagram-tili, 7.3.2025)

Kun Mehiläinen kuvaa, miten sen toimintaprosessit ja toiminnan rakenne on moraalisesti oikein, se voi perustella sitä, ettei vain tuota hyötyä, vaan se tuottaa sitä myös moraalisesti oikeilla menetelmillä hyödyttäen samalla yhteiskuntaa. Mehiläinen kuvaa aineistossa auttamisen myös velvollisuutena toimintaympäristössään ydinosamisensa vuoksi. Tämä voi vahvistaa legitimitettä, kun organisaatio velvoittaa itsensä auttamaan ja hyödyntämään osaamistaan.

Moraalista legitimaatiostrategiaa käytetään *päättäjille ja viranomaisille* suunnatuissa sisällöissä, joissa kuvataan, mitä moraalisesti oikein olevia seurauksia Mehiläinen tuottaa: vähentää päästöjä, millaisia prosesseja toiminnan taustalla on: tietoturvasta huolehtiminen ja miten toiminta on rakenteellisesti oikein: kun sen avulla edistetään terveyttä, yhdenvertaisuutta ja laadukkaiden palveluiden tuottamista yhteiskunnassa, kuten Onnikotien laatulupauksessa ihmisten kohtaamisesta (esimerkki 38). Mehiläinen voi perustella omaa rooliaan terveyden edistämässä myös korostamalla ihmisten arvostavaa kohtaamista (esimerkki 38).

(38) Jokaisella ihmisellä on tarve tulla arvostetuksi ja nähdyksi omana itsenään. Se kulkee käsi kädessä Onnikotien laatulupauksen kanssa (Mehiläisen LinkedIn-tili, 3/2025)

Kuvaamalla päästöjen vähentämistä, Mehiläinen vakuuttaa toimintansa olevan linjassa lakisääteisten ilmastotavoitteiden (Ilmastolaki, 2022) kanssa ja torjuvansa näin ilmastonmuutosta. Päättäjien ja viranomaisten kannalta näiden lakien noudattamisen kautta voidaan oikeuttaa Mehiläisen toimintaa ja toiminta sidotaan samalla osaksi

Suomen laajempaa ilmastopolitiikkaa (Ympäristöministeriö, n.d.). Kun aineistossa kuvataan prosessien ja toiminnan rakenteen eettisyyttä on tietoturvasta huolehtiminen keskiössä (esimerkki 39). Tietoturvan merkitys on kasvanut esimerkiksi 2020-luvulla tapahtuneiden tietomurtojen (Valtioneuvosto, 2024b & Valtioneuvosto, 2023) kautta ja siitä viestiminen voi vahvistaa luottamusta eri sidosryhmien kanssa.

- (39) Mehiläisen on sitoutunut noudattamaan korkeimpia tietoturvastandardeja käyttäjien tietojen suojaamiseksi. Helmikuussa 2025 Mehiläisen Digitaaliset palvelut saivat arvostetun ISO 27001 -sertifikaatin, joka on kansainvälisesti tunnustettu tietoturvastandardi. (Mehiläisen verkkosivujen uutinen, 18.2.2025)

Henkilöstölle suunnatuissa sisällöissä moraalista legitimaatiostrategiaa käytetään, kun kuvataan Mehiläisen vaikutusta työurien jatkuvuuteen ja henkilöstön kehittymiseen esimerkiksi kuvaamalla Mehiläislähetien eli Mehiläisen työntekijöiden kuvauksia työuristaan (Mehiläisen LinkedIn-tili, 2/2025). Moraalinen legitimaatiostrategia näkyy myös, kun kuvataan Mehiläisen rakenteellista toimintaa työnantajana ja työyhteisönä; työyhteisön vaikutusta työhyvinvointiin, työelämän murrosta, hyvän johtajuuden merkitystä ja arvoja käytännön työssä.

Kuvaamalla organisaatiota moraalisesti oikein toimivana työnantajana, joka esimerkiksi tukee työntekijöitään onnistumaan ja kehittymään, Mehiläinen voi vaikuttaa positiivisesti omaan työnantajamielikuvaansa (esimerkki 40). Kun terveyspalveluiden tarve ikääntyvän väestön johdosta lisää työvoiman ja palveluiden tarvetta, Mehiläinen voi pyrkiä lisäämään omaa houkuttelevuuttaan kuvaamalla, miten sen rakenteet tukevat työntekijöiden jaksamista, kehittymistä ja viihtymistä. Kun aineistossa Mehiläistä työnantajana ja työyhteisönä kuvataan työntekijän näkökulmasta, luodaan objektiivinen ja todenmukainen kuva työssä viihtymisestä.

- (40) Meillä Mehiläisessä toimiva työympäristö tukee onnistumista ja kehittymistä. Mehiläislähettiläidemme mielestä toimiva työympäristö muodostuu joustavista työskentelymahdollisuuksista sekä työyhteisössä yhteisesti sovituista toimintatavoista. Myös jatkuvasti kehittyvät

teknologiat sekä digitaaliset palvelumme tukevat työn tekemistä ja itsensä kehittämistä. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)

Sisäisille toimijoille eli omistajille ja rahoittajille tunnistettiin aineistosta vain yksi sisältö, joka sisälsi taustalla moraalisen legitimaatiostrategian: YouTube-video, jossa yrityksen toimitusjohtaja kuvaa katsauksen vuoteen 2025. Tässä hyödynnetään henkilön luomaa moraalista oikeutusta, kun kuvataan, miten oikein yrityksen toimitusjohtaja toimii luotsatessaan Mehiläistä ja sen kasvua eteenpäin (Mehiläisen YouTube-kanava, 5.2.2025). Toimitusjohtaja voikin toimia keulakuvana yritykselle toimiessaan itse moraalisen suunnannäyttäjänä. Tässä esimerkkisisällössä toimitusjohtaja toimi kuitenkin enemmänkin sanan julistajana, kuin oman moraalisen toimintansa kuvaajana.

Vaikuttajille eli esimerkiksi yrityksen toimintakentän yhdistyksille, työnantajajärjestöille ja kilpailijoille moraalista legitimaatiostrategiaa on käytetty sisällöissä, joissa kuvataan esimerkiksi vastuullisuusohjelman tavoitteita osana toimintaprosesseja ja toimintaa ohjaavista sertifikaateista kertomalla. Moraalinen legitimaatiostrategia näkyy myös siinä, miten Mehiläinen pyrkii palveluiden kehittämällä vaikuttamaan sote-kentän rakenteisiin esimerkiksi tarjoamalla uutta palveluaan digineuvolaa ilmaiseksi (esimerkki 41) nykyisen julkisen neuvolajärjestelmän rinnalle.

Kun Mehiläinen kuvaa, miten vastuullisuus ohjaa sen toimintaa ja viestiessään saamistaan sertifikaateista, se vahvistaa myös asemaansa kilpailijoihin nähden toimintaympäristössään ja kuvaa toimintaansa moraalisesti oikeaksi. Kuvaamalla toimintansa kehittämistä ja toiminnan rakenteiden muutoksia tai uudistuksia Mehiläinen voi vahvistaa asemaansa vastaamalla tarpeisiin ja muuttuvaan sote-kenttään. Esimerkiksi tarjoamalla digineuvola-palvelua ilmaiseksi, viitaten avun pyytämisen helppouteen (esimerkki 41), Mehiläinen kuvaa, miten oikein se tekee tuomalla neuvolapalveluihin digitaalisen vaihtoehdon. Näin uudistamalla sote-alan rakenteita Mehiläinen voi vahvistaa asemaansa suunnannäyttäjänä alalla.

- (41) Palvelu on ilmainen alle 5-vuotiaiden pienten lasten perheille – jotta luotettavan avun pyytämiseksi ei olisi esteitä. Olipa kyse lapsesi

hyvinvoinnista tai omista voimavaroistasi, et ole yksin (Mehiläisen Instagram-tili, 4.3.2025)

Aineistossa korostetaan asiakkaiden kohtaamisen merkitystä esimerkiksi kuvaamalla työntekijöiden kokemia ylpeyden hetkiä ja iloa työssään asiakkaiden parissa (esimerkki 42). Tämä kuvaa, miten Mehiläisessä arvostetaan asiakaskohtauksia ja millainen merkitys niillä on myös työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen. Tällä tavoin voidaan pyrkiä vaikuttamaan kilpailijoihin luomalla ihannekuvaa toimivasta sote-palveluiden tuottajasta, mutta myös tavoittaa potentiaalista uutta työvoimaa, kun kuvataan työssään viihtyviä työntekijöitä ja arvojen toteutumista käytännön työssä.

(42) Millaiset hetket ovat viime aikoina tehneet lähettiläistämme ylpeitä mehiläisiä? -- Kuvassa sairaanhoitaja -- iloisena onnistuneen asiakaskohtauksen jälkeen. (Mehiläisen LinkedIn-tili, 4/2025)

Aineistossa asiakkaan kohtaaminen tulee esiin monissa yhteyksissä ja sillä puhutellaan niin asiakkaita, henkilöstöä kuin kilpailijoitakin. Se kuvaa asiakkaan tyytyväisyyttä Mehiläisen toimintaan palvelun käyttäjänä ja kunnioitettuna asiakkaana, mutta myös työtä ohjaavana arvona (esimerkki 42) henkilöstöön liittyvissä sisällöissä ja osana ihmisoikeuksiin perustuvaa kunnioitusta ja yhdenvertaisuutta, joka voi puhutella kilpailijoita. Asiakkaiden kohtaamiseen panostaminen näkyy myös lehdistötiedotteessa, jossa kuvataan hammasterveydenoppilaitoksen kanssa toteutettavan yhteisen koulutuksen avulla parannettavan asiakasohjausta ja tulevaa potilastyötä (esimerkki 43).

(43) Mehiläisen työntekijöiltä saadun palautteen mukaan koulutus on ollut selkeä ja antanut konkreettisia vinkkejä ja arvokasta tietoa käytännön työhön. Tämä on johtanut entistä laadukkaampaan asiakasohjaukseen ja sitoutumiseen uusiin toimintatapoihin. (Mehiläisen lehdistötiedote verkkosivuilla, 4.4.2025)

Moraalisena legitimaatiostrategiana voidaan nähdä myös aineistossa paljon esiintyvä ”Elämä tehtävänä” – slogan, jonka voi nähdä vahvistavan legitimitteettiä useammalle eri sidosryhmälle. Slogan voi näkyä asiakkaalle tehtävänä lisätä hyvinvointia ja terveyttä ihmisten elämään, kun taas päättäjille ja viranomaisille velvollisuutena

auttaa toteuttamaan yhteiskunnassa sote-palveluita (Mehiläinen, n.d.a). Slogan voi kuvata henkilöstölle sitä, miten Mehiläisen jokainen työntekijä on arvokas ja merkityksellinen (Mehiläinen, n.d.b) ja sisäisille toimijoille, kuten omistajille, pitkäjänteisyyttä ja liiketoiminnan jatkuvuutta. Vaikuttajille slogan voisi kuvata elämää terveyden ja hyvinvoinnin kautta arvona, joka ohjaa yrityksen toimintaa.

Moraalinen legitimointistrategia vahvistaa näin organisaation asemaa yhteiskunnassa korostamalla asioita, joita Mehiläinen tekee moraalisesti oikein, yhteiskuntaa hyödyttäen. Se auttaa muita organisaatioita tukemaan työntekijöiden työkykyä, jotta nämä voisivat menestyä työssään, vastaa yhteiskunnallisiin ongelmiin tarjoamalla matalan kynnyksen apua esimerkiksi vanhemmille digineuvolapalveluiden kautta, kiinnittää vahvasti huomiota tietoturvaan, huolehtii yksilökohtaisesti hoidontarpeen mukaisesta auttamisesta ja ihmisten kohtaamisen merkityksestä ja taistelee ilmastonmuutosta vastaan. Moraalisen legitimointistrategian avulla Mehiläinen myös ohjaa alan ja sote-rakenteiden kehittymistä perustelemalla kehityksen tarpeellisuuden muuttuvassa yhteiskunnassa ja samalla asettaa odotuksia myös muille alan toimijoille.

4.5 Yhteenveto tuloksista

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten yksityinen sote-palveluiden tuottaja Mehiläinen pyrkii legitimoimaan ja vahvistamaan asemaansa ulkoisen viestinnän avulla. Tutkin yrityksen vastuullisuusraportista löytyviä vastuullisuusteemoja ja -tavoitteita sekä eri sidosryhmille kohdistettuja vastuullisuusteemoja ja legitimaatiostrategioita yrityksen sosiaalisen median ja nettisivujen uutisten ja lehdistötiedotteiden sisällöistä laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tutkielmassa vastattiin tutkimusaukkoon yrityksen vastuullisuusviestinnän mahdollisuuksista ja vastuullisuudesta osana strategista viestintää ja vastuuna sidosryhmille.

Tutkielman lähtökohtana oli, että yrityksen vastuullisuustavoitteisiin pohjautuvat viestit sen ulkoisessa viestinnässä voivat tukea yrityksen asemaa toimintakentällään ja vastuullisuutta tarkastellaan strategisena viestintänä. Koska vastuullinen liiketoiminta (Viesti, 2025) on viime vuosina tunnistettu olevan tarpeellinen osa organisaation strategiaa esimerkiksi riskien hallinnassa ja kilpailuetuna, se voidaan nähdä suoraan vastuullisuudesta viestimisen sijaan yrityksen luotettavuutta vahvistavana toimintasuunnitelmana. Lähtökohtana oli myös ajatus siitä, että yksityisellä sote-palveluiden tuottajalla on tarve vahvistaa legitimizeettiään sidosryhmilleen ja siinä voidaan hyödyntää erilaisia viestinnällisiä elementtejä.

Tutkielma toteutettiin tarkastelemalla Mehiläisen ulkoisen viestinnän sisältöjä, joissa esiintyy Mehiläisen vuoden 2024 vastuullisuusviestinnän teemoja tai niille alisteisia tavoitteita. Vastuullisuusviestintään liittyvistä julkaisuista tutkittiin eri sidosryhmille suunnattuja sisältöjä multimodaalisuuden, vastuullisuustavoitteiden ja legitimaatiostrategioiden kautta ja selvitettiin, millä tavoin Mehiläinen vahvistaa omaa asemaansa eri sidosryhmille ja oikeuttaa olemassaolonsa toimintaympäristössään.

Tutkimuksen rajoituksena on sen pohjautuminen omiin havaintoihini ja tulkintaan aineistosta, mikä voi rajoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä, vaikka olenkin tulkinnut aineistoa pyrkien minimoimaan ennako-oletusten vaikutuksen analyysiin ja tuloksiin. Rajoituksena on myös aineistoon valittu tietty ajanjakso ja rajaus vastuullisuusteemojen mukaisiin sisältöihin. Eri legitimaatiostrategioiden voi tulkita myös tavoittelevan useampaa kohderyhmää, kuin mitä tässä analyysissä on todettu. Aineiston määrä oli sopiva tähän tutkimukseen, koska tarkastelluissa kanavissa oli julkaistu useampia sisältöjä. Analyysi paljasti vastuullisuusviestinnän ja legitimizeetin mahdollisuuksia sote-palveluiden tuottajan aseman vahvistamisessa.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin, miten vastuullisuusraportissa kuvatut vastuullisuusteemat ja niiden alatavoitteet ilmenevät Mehiläisen ulkoisessa viestinnässä. Vastuullisuusraportissa vastuullisuus jakautui neljään pääteemaan, jotka sisälsivät 11

alatavoitetta. Kaikki neljä vastuullisuusteemaa näkyivät aineistossa ja eniten esiintyi “Laadukkaan hoidon ja hoivan edelläkävijä” -teema. Se, että kaikki vastuullisuusteemat toistuivat säännöllisesti aineistossa kuvaa, vastuullisuuden olevan osa Mehiläisen ydintoimintaa. Vastuullisuusviestinnän teemojen esiintyminen jakautui epätasaisesti eri kanavien välillä, mikä viittaa siihen, että Mehiläinen kohdistaa eri kanavissa eri kohderyhmille viestejä.

Yleisin aineistosta tunnistettu kohderyhmä oli erilaiset asiakasryhmät, joille kohdennettiin eniten sisältöjä. Tämä kuvaa, että asiakkaat ovat tutkimuksessa käytetyissä kanavissa Mehiläisen tärkein sidosryhmä, jolle viestintää tutkimuksessa tarkastelluissa kanavissa osoitetaan. Se, että vastuullisuusteemoista ‘hoidon ja hoivan laadukkuus’ toistui eniten, voi kuvata laadun merkitystä yrityksen toiminnassa ja laadusta viestimisen avulla voidaan myös pyrkiä luomaan kilpailuetua.

Toisessa tutkimuskysymyksessä tutkittiin, millaisilla sisällöillä tavoitetaan eri kohderyhmiä. Eri vastuullisuusteemat painoutuivat aineistossa eri sidosryhmille; asiakkaille “Laadukkaan hoidon ja hoivan edelläkävijä” näkyi toimivana palveluiden tarjoamisena ja yrityksen kilpailuetuna. Päättäjille ja viranomaisille painottui “Kestävästi kehittävä”, joka näkyi liiketoiminnan kasvuna ja alan kehittämisenä digitaalisten työkalujen avulla. Henkilöstölle painottui “Haluttu ja merkityksellinen työpaikka”, joka näkyi Mehiläisellä työnteon mielekkyytenä ja toimivana yrityskulttuurina. “Toimialan uudistaja ja kehittäjä” kohdistui melko tasaisesti asiakkaille ja omistajille ja se näkyi aineistossa ESG-luokittelun (Henisz, Koller ja Nuttall, 2019) mukaisina vastuullisuustekoina kuten ilmastonmuutosta vastaan taisteluna ja asiakas- ja potilasturvallisuutta kuvaavien mittareiden kuvailussa. Näiden eri vastuullisuusteemojen painottuminen eri sidosryhmille voi kuvata sitä, millaisilla viesteillä organisaatio tavoittelee mitäkin sidosryhmää ja millaista asemaa se rakentaa silloin itsestään.

Sidosryhmän odotukset vaikuttavat myös sisältöihin (taulukko 16) ja niiden muotoiluun. Mehiläinen hyödyntää monikanavaisuutta viestiessään eri kanavissa eri sidosryhmiä

vaikuttavista asioista. Sisältöjen näkökulma vaihtelee tavoitellun kohderyhmän mukaan. Multimodaalisuutta hyödynnetään eri kanavien ominaispiirteet huomioiden ja aineiston julkaisuista 77%:ssa kuvituskuva/video tukee sisällön pääsanoma ja ohjaa näin viestin tulkitsemista. Viestin tulkitsemista ohjaamalla voidaan vaikuttaa siihen, miten eri kohderyhmät ymmärtävät sen, minkä avulla voidaan vahvistaa organisaation asemaa.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin, millaisia strategioita käytetään vahvistamaan legitimizeettiä vastuullisuustavoitteiden kautta sidosryhmille ja oikeuttaman omaa toimintaansa (taulukko 16). Aineistosta tunnistettiin, että monesti sisällöissä näkyi useampi strategia, jolloin päästrategian lisäksi legitimizeettiä vahvistettiin myös toisen strategian avulla. Päästrategia tunnistettiin sisällön kokonaisuudesta ja pääviestistä, sillä havaittiin, että muuten yksittäisissä lauseissa itsessään voi jo olla useampia eri legitimaatiostrategioita, jolloin kunkin viestin päästrategiaa on vaikea tunnistaa. Erityisesti moraalinen legitimaatiostrategia näkyi usein tukevana strategiana sisällöissä. Eri strategioiden ilmeneminen päällekkäin näkyi myös tuloksissa, joissa sama viesti, esimerkiksi toimiva työympäristö, löytyy niin kognitiivisen kuin moraalisenkin legitimaatiostrategian alta. Näin strategioita voidaan hyödyntää ristiin, tärkeimpänä tavoitteena vahvistaa niillä olemassaolon oikeutusta, ei niinkään nimetä niitä.

Pragmaattinen legitimaatiostrategia näkyi suorana ja epäsuorana hyötynä eri sidosryhmille: palveluiden parempana saavutettavuutena, terveyden edistämisenä, työpaikkojen luomisena, henkilöstön kehittämismahdollisuuksina, työsuhde-etuina ja alan kehittämisenä. *Kognitiivinen* legitimaatiostrategia näkyi aineistossa Mehiläisen toimintana ymmärrettävä osana yhteiskuntaa ja itsestänselvyytenä toimintaympäristössään eri sidosryhmille: palveluita kuvattiin molempia osapuolia hyödyttävinä kumppanuuksina, palveluita tuotetaan kysynnän mukaan, Mehiläinen jakaa osaamistaan ja kehittää alaa sekä toimii arvostettuna työnantajana. Mehiläinen myös kasvaa, pohjaa toimintansa tutkimuksiin ja sen historia toimii esimerkkinä yhteiskunnan mukana kehittymisestä.

Moraalinen legitimaatiostrategia näkyi aineistossa aikaansaatuisten seurausten ja eettisesti kestävien toimintaprosessien ja rakenteellisen toiminnan. Strategia näkyi esimerkiksi toiminnan positiivisina tuloksina, kuten työkyvyn parantamisena, päästöjen vähentämisenä, työurien pidentämisenä, eettisesti kestävinä prosesseina kun kuvattiin auttamista ja vastuullisuusohjelman toteuttamisena. Rakenteellisesti oikein Mehiläinen kuvataan luonnollisena osana yritysten työterveyttä, asiakasturvallisuutena, hoidon vaikuttavuutena ja laatuna, turvallisen ja toimivan työyhteisönä ja alan kehittämisenä. Mehiläinen hyödyntää näin monipuolisesti eri legitimaatiostrategioita oman asemansa vahvistamisessa.

Mehiläisen sloganin ”Elämä tehtävänä” voidaan nähdä toimivan niin pragmaattisena (hyötyä tuottava: elämisen edistäminen), kognitiivisena (itsestäänselvä osa sote-palveluita) kuin moraalisenaakin (eettisesti oikein toimiva: auttaa ihmisiä) perusteluna. Näin se on esimerkki siitä, miten monesta näkökulmasta legitimizeerattua voidaan rakentaa jopa saman viestin sisällön kautta ja miten se kuvaa yrityksen perimmäistä tehtävää.

Taulukkoon 16 on koottu vasempaan sarakkeeseen yhteen ulkoisen viestinnän elementit, joilla tutkimuksessa vahvistetaan Mehiläisen asemaa ja keskimmaisesta sarakkeesta löytyy näiden elementtien vaikutus viestintään. Oikealle on koottu, miten kyseiset viestinnän elementit vaikuttavat Mehiläisen asemaan. Taulukosta (16) nähdään esimerkiksi, että vastuullisuusteemoihin liittyvä viestintä ilmenee erilaisina sisältöinä ja näkökulmina eri sidosryhmille, jolloin viestinnän kannalta on tunnistettava, mikä merkitys eri vastuullisuusteemoilla on kullekin sidosryhmälle. Tunnistamisessa voidaan hyödyntää sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistamista (Taulukko 16). Näin vastuullisuusteemoihin liittyvän viestinnän avulla voidaan vahvistaa organisaatiosta kuvaa vastuullisena toimijana, joka vastaa alan haasteisiin. Tämän kautta voidaan vahvistaa organisaation asemaa toimintaympäristössään.

Taulukko 16. Tulosten yhteenveto: Aseman vahvistaminen ulkoisen viestinnän avulla.

Tunnistetut ulkoisen viestinnän elementit	Vaikutus viestintään	Miten vahvistaa Mehiläisen asemaa sote-alalla (eri sidosryhmille)?
Vastuullisuusteemojen painottuminen sekä ilmeneminen erilaisina sisältöinä ja näkökulmina eri sidosryhmille.	Tunnistetaan mitkä vastuullisuusteemat vaikuttavat kuhunkin sidosryhmään. Tunnistetaan eri sidosryhmien tarpeet, odotukset ja toimintaympäristön haasteet ja vastataan viestinnällä niihin.	Vahvistaa kuvaa vastuullisesta toimijasta, joka vastaa alan haasteisiin. Vastuullisuus voi toimia kilpailuetuna.
Vastuullisuus nähdään vastuuna sidosryhmille.	Tunnistetaan eri sidosryhmien odotukset ja vastataan viestinnällä niihin.	Odotuksiin vastaamalla voidaan varmistaa, että toimintaympäristöä ja palveluita kehitetään oikeaan suuntaan.
Eri sidosryhmien painottuminen.	Tunnistetaan tärkeimmät sidosryhmät ja keskitetään niille viestintää.	Voidaan kohdistaa viestit niille, kenellä on eniten vaikutusta organisaation toiminnan jatkuvuudelle.
Eri sidosryhmien tavoittaminen eri kanavissa.	Tunnistetaan, missä kanavassa kukin sidosryhmä tavoitetaan.	Vakuuttaa sidosryhmiä niille sopivilla viesteillä.
Slogan	Toistettava eri viesteissä.	Kuvaa arvoja ja yrityksen perimmäistä tehtävää.
Kuvitus/video tukee pääsisällön sanomaa (77 %:ssa) julkaisuista.	Tunnistetaan kanavakohtaiset erot multimodaalisuuden hyödyntämisessä.	Kuvituksen ja videon avulla voidaan ohjata ymmärtämään viestiä.
Legitimointistrategioiden hyödyntäminen aseman vahvistamisessa.	Strategia valitaan sen mukaan, mille sidosryhmälle legitimizeettiä vahvistetaan.	Oikeuttaa omaa toimintaansa ja vahvistaa asemaansa.

Mehiläisen vastuullisuusviestintä on aineiston mukaan luonnollinen osa sen viestintää, koska yrityksen liiketoimintaan liittyvät tavoitteet ovat itsessään vastuullisia ja toiminta tarpeellista ja toivottua. Legitimizeetti voidaan tämän tutkimuksen perusteella nähdä mittarina, jossa sitä voidaan vahvistaa eri strategioiden avulla, ei tilana joka joko on tai ei ole. Kun tunnistetaan, millainen suhde organisaatiolla on sidosryhmiinsä, ja millaisia odotuksia tai haasteita näillä on toisilleen, voidaan legitimaatiostrategioiden avulla pyrkiä vahvistamaan legitimizeettiä ja sen kautta organisaation asemaa. Organisaation tuleekin toteutua eri sidosryhmille legitimaatiostrategioiden mukaan niin hyödyn tuottajana, osana yhteiskuntaa ja toimintaympäristöään kuin moraalisesti oikein toimivanakin ollakseen legiimi toimija.

5 Päätäntö

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten yksityinen sote-palveluiden tuottaja voi vahvistaa ulkoisen viestinnän avulla asemaansa toimintaympäristössään. Tutkimuksen kohteena oli yksityinen sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottaja Mehiläinen ja sen sosiaalisen median kanavat, nettisivujen uutiset ja lehdistötiedotteet. Tutkimuksessa tunnistettiin asemaa vahvistavina tekijöinä esimerkiksi vastuullisuuteen pohjaava viestintä sidosryhmien odotuksiin vastaamalla, multimodaalisuuden hyödyntäminen viestin sisällön tulkinnassa, monikanavaisuuden hyödyntäminen viestin eri näkökulmien tuottamisessa ja legitimaatiostrategioiden käyttäminen olemassaolon oikeutukseen. Tutkimuksessa tunnistettiin myös erilaisia rooleja, joissa organisaatio toimii.

Tutkimuksessa todettiin, että yksityisellä sote-palveluiden tuottajalla on tarve vahvistaa jatkuvasti asemaansa sidosryhmilleen esimerkiksi jatkuvan kilpailun sekä toimintaympäristön haasteiden ja muutosten takia. Väestön ikääntymisestä johtuva palveluiden tarpeen kasvu, leikkaukset julkisissa palveluissa ja terveyserojen kasvaminen (Sitra, 2023) korostavat sote-alalla tarvetta alan jatkuvalla kehittämiselle ja uudistamiselle, jotta hyvinvointi voidaan turvata. Uusien toimintatapojen ja työkalujen rinnalla ei kuitenkaan riitä vain yksittäisten sote-palveluiden tuottajien aseman vahvistaminen, vaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on eri toimijoiden, niin julkisten kuin yksityistenkin otettava roolia ja vastuuta yhteiskunnassa tulevaisuuden hyvinvoinnista ja terveydestä. Roolin vahvistaminen voisi tapahtua esimerkiksi liitteen (1) tyyppisten roolien tunnistamisen avulla, jolloin toimijoiden tehtävä yhteiskunnassa tunnistettaisiin laajemmassa yhteydessä. Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen olisi näin yhteinen projekti, jota toteutetaan yhteiskunnassa erilaisten roolien kautta.

Tässä tutkimuksessa löydettiin erilaisia rooleja (liite 1), joilla tutkimuksen organisaatio kuvaa toimintaansa, mutta myös edistää luottamusta sidosryhmiinsä ja vaikuttaa oman toimintaympäristönsä kehitykseen. Näitä rooleja ovat liitteen (1) mukaan *kumppani*: lisää muiden yritysten tuottavuutta työhyvinvointia vahvistamalla, *palveluntuottaja*:

turvaa sote-palveluiden tuottamisen julkisen kanssa ja rinnalla, *terveyden edistäjä*: ennaltaehkäisee sairauksia ja pyrkii lisäämään terveyttä, *arvostettu työnantaja ja toimija alalla*: huolehtii alan työllistävyydestä ja houkuttelevuudesta, *alan kehittäjä*: teknologian hyödyntäminen ja muuttaa alaa yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisun kautta, *kestävä ja vastuullinen organisaatio*: asettaa ja noudattaa päästötavoitteita, *turvallinen toimija*: vahva tietoturva, *ajatusjohtaja*: sairauksien ennaltaehkäisijä ja alan *tutkimuksen ja koulutuksen edistäjä*. Nämä ovat esimerkkejä rooleista, joiden kautta sote-alan toimijaa voidaan tarkastella, kun halutaan vahvistaa yksittäisen tai laajemmin alan toimijoiden roolia yhteiskunnassa.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä havaittiin, että noin kolme neljäsosaa analyysin ulkoisen viestinnän aineistosta pohjautui tavalla tai toisella organisaation vastuullisuusteemoihin ja -tavoitteisiin. Vastuullisuudesta viestiminen on näin uskottavaa ja sen voidaan nähdä olevan tärkeä osa Mehiläisen ydintoimintaa, jolloin vastuullisuusviestintä on luonnollista. Jos vastuullisuuteen liittyvät sisällöt olisivat vähemmän esillä ulkoisessa viestinnässä tai ristiriidassa yrityksen ydintoiminnan kanssa, ne voivat vaikuttaa päälleliimatulta, jolloin aseman vahvistamisen sijaan niiden voisi nähdä heikentävän sitä.

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin, millaisilla sisällöillä tavoitetaan eri sidosryhmiä. Tässä tunnistettiin vastuullisuusviestinnän rooli organisaation vastuullisuusteemoista viestiessä, mutta myös laajennettuna vastuuna organisaation eri sidosryhmille näiden odotusten kautta, jolloin Mehiläisen nähtiin toimivan vastuullisesti eri sidosryhmille silloin, kun niiden odotuksiin tai yhteiskunnallisiin ongelmiin vastattiin. Vaikka viestintä ja Mehiläisen toiminta nähdään aineistossa vastuullisena, kohtaa Mehiläinen kuitenkin kritiikkiä muun muassa yksityisenä voittoa tavoittelevana yrityksenä (Kela, 2024a). Koska sote-ala toimii poliittisessa ympäristössä, luonnollisesti aina jostain suunnasta löytyy tyytymättömyyttä ja vastustusta. Tällöin näen, että viestinnän hyödyntäminen strategisena työkaluna ja organisaation aseman

vahvistaminen yhteiskunnassa, ovat mahdollisuuksia edistää ymmärrystä ja sitä kautta myös terveyttä, hyvinvointia ja luottamusta Suomen sote-järjestelmään.

Eniten aineistossa suunnattiin sisältöjä asiakkaille ja eri sidosryhmiä tavoiteltiin erilaisten vastuullisuusteemojen kautta näiden mahdollisia odotuksia huomioiden. Vastuullisetkaan teot ja toiminta eivät kuitenkaan välttämättä ole aivan mustavalkoisia ja vakuuta kaikkia sidosryhmiä, vaan ne voidaan nähdä myös päinvastaisina. Esimerkiksi tietoturvallisen tekoälyn käyttäminen hoidontarpeen arvioissa voi tehostaa prosessia ja lisätä sitä kautta hyvinvointia, mutta samalla se voi huomaamatta toimia epäoikeudenmukaisena jollekin asiakkaalle tai asiakasryhmälle tai herättää eettistä keskustelua. Toisaalta, kun yksityisen sote-palvelujen tuottajan menestyvä liiketoiminta laajentaa ulkomaille ja vahvistaa Suomen vientiä, voi tällainenkin positiivinen uutinen kohdata kritiikkiä esimerkiksi siitä, että Suomen sote-kentällä olisi itsessäänkin ongelmia ratkaistavaksi. Vastuullisuus toimii näin mahdollisuutena vahvistaa organisaation asemaa, mutta se ei ole suoraan taie luottamuksen lunastamisesta eri sidosryhmille.

Yritys hyödyntää viestinnässä monikanavaisuutta ja multimodaalisuutta, joiden avulla viestin näkökulmaa vaihdellaan eri sidosryhmille ja organisaation roolia tietynlaisena toimijana vahvistetaan sidosryhmille. Tämä roolin vahvistaminen tulee kuitenkin olla pitkäjänteistä, joten roolin tarkka tunnistaminen on tärkeää, jotta siitä osataan viestiä loogisesti sidosryhmille eri kanavissa. Multimodaalisuuden avulla syvennetään sisällön pääsanomaa tai ohjataan sisällön tulkintaa. Tutkimuksessa päähuomio oli tekstillä, jonka kautta pääsääntöisesti määriteltiin sisältöjen pääsanoma ja video/kuva nähtiin sanomaa tukevana elementtinä.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tutkittiin, millaisilla Suchmanin (1995) legitimaatiostrategioilla legitimizeettiä vahvistetaan eri sidosryhmille. Tutkimuksessa huomattiin Mehiläisen vastaavan moniin eri sidosryhmien odotuksiin ja alan haasteisiin, kuten digitalisoitumiseen, työhyvinvointiin ja sote-palveluiden tarpeeseen ja kysyntään. Legitimaatiostrategioita voidaankin tämän tutkimuksen mukaan hyödyntää työkaluna,

kun halutaan vahvistaa organisaation asemaa toimintaympäristössään. Tällöin tunnistetaan legitimaatio kertyvänä ja vähenevänä ominaisuutena eri sidosryhmille ja tarve vahvistaa legitimizeettiä esimerkiksi sote-alan haasteiden tai sidosryhmien muuttuvien odotusten takia. Legitimaatiostrategioita voidaan hyödyntää myös tunnistamaan oman aseman monimuotoisuus toimintaympäristössä. Organisaation slogan myös tukee ja kiteyttää Mehiläisen aseman yhteiskunnassa: "Elämä tehtävänä", joka sisältää jo itsessään monta eri tavoitetta ja tehtävää kohdistettuna monipuolisille sidosryhmille.

Vaikka legitimaatiostrategioiden avulla oikeutetaan monipuolisesti Mehiläisen toimintaa, löytyy sitä vastaan myös vastalauseita. Kun Mehiläinen esimerkiksi oikeuttaa omaa toimintaansa kumppanina työterveysasiakkailleen, voi se huomaamattaan luoda samalla kuilua niihin nähden, kenelle yksityisen laaja tai helpommin saavutettava työterveys ei ole saatavilla. Tämä voi lisätä eriarvoisuutta, vaikka työterveyden päätarkoitus on lisätä terveyttä (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.a).

Palveluntuottajana Mehiläinen lisää sote-palveluita ja vastaa kysyntään esimerkiksi palveluja hyvinvointialueille tarjoamalla samalla edistäen terveyttä ja hyvinvointia. Samaan aikaan voi nousta esiin kysymys siitä, eriarvoistuuko palveluiden käyttäminen, jos esimerkiksi omalla rahalla voi ostaa itselleen kalliimpia lisäpalveluita esimerkiksi palvelusetelin hinnan päälle. Näin jokaisella roolilla on kolikon käntöpuoli, joka voi joko aiheuttaa lisää uusia haasteita tai toisaalta käynnistää rakenteisiin muutoksen kohti oikeudenmukaisempaan, toimivampaa ja terveempää toimintaympäristöä.

Samalla on myös tunnistettava tai ennustettava alan tulevaisuutta, jotta viestinnän avulla pystytään asemoimaan organisaatio muutoksia varten sopivasti ja ennakkoiden. Esimerkiksi kustannuksia voidaan pyrkiä hillitsemään uusien palveluiden ja palvelupolkujen avulla, joita voidaan kehittää datan avulla. Näin organisaatio voi toimia myös alan kehittäjänä ja pyrkiä asemoimaan itsensä suunnannäyttäjänä, johon luotetaan ja ongelmanratkaisijana tunnistaessaan alan haasteita (liite 1). Tällä voi olla

myös vaikutuksia soten rakenteisiin. Mehiläinen nostaa itsensä aineistossa palveluiden tarjoajasta terveyden edistäjäksi esimerkiksi ennakoinnin ja kohdennettujen palveluiden kautta. Näin se myös etäännyttää toimintansa liiketoiminnasta ja tekee siitä helpommin hyväksyttävää ja yhteiskunnallisesti tarpeellista (liite 1).

Mehiläinen kuvataan aineistossa positiivisten roolien kautta (liite 1), mikä on ymmärrettävää, koska tutkimuksessa tarkasteltiin Mehiläisen itse tuottamaa sisältöä. Yksityisen sote-palveluiden tuottajan aseman vahvistumisen myötä voi kuitenkin myös herätä vastustusta ja uusia haasteita. Esimerkiksi palveluiden tasavertainen saatavuus voi kärsiä, jos palveluiden saatavuus perustuukin tulevaisuudessa terveystakuuksiin (liite 1). Tällainen kehitys voi lisätä terveyseroja ja terveyserot voivat kasvaa eri sosiaaliluokkien välillä. Digitaalisten palveluiden kehittämisen ja lisäämisen kautta voi myös ilmetä uusia haasteita, jos digitaalisilla palveluilla korvataan palveluita, joissa tarvittaisiin nimenomaan kasvokkaisia tapaamisia. Tällöin kustannusvaikuttavuus kärsii, vaikka paperilla näyttäisi siltä, että asiakkaita hoidetaan hyvällä tahdilla. Näin aseman vahvistaminen ja alan kehittäminen voivat tuottaa uusia haasteita toimintaympäristöön, jolloin kehä lähtee taas alusta ja tarvitaan aseman vahvistamista olemassaolon oikeutuksen säilyttämiseksi ja uusien ongelmien ratkaisemista. Legitimoinnin kautta voidaan siis myös oikeuttaa ja vahvistaa tätä rakenteellista muutosta.

Tämä tutkimus toimii esimerkkinä, millaisin eri roolien (liite 1) avulla (yksityinen) sote-palveluiden tuottaja voi ulkoisen viestinnän avulla asemoida itseään toimintaympäristössään. Tuloksia ja tutkimuksessa käytettyjä työkaluja roolien tunnistamiseen ja vahvistamiseen voivat hyödyntää niin julkiset kuin yksityisetkin sote-palveluiden tuottajat, joilla on tarve perustella eri sidosryhmille olemassaoloaan ja optimaalista olisi nähdä nämä toimijat rinnakkain kamppailemassa terveyttä edistäen. Sote-palveluiden tuottajat voivat tutkimuksen avulla myös täydentää omaa roolien listaa ja rooleja voi tarkastella esimerkiksi tutkimuksessa tarkasteltujen sidosryhmien odotusten tai yhteiskunnallisten haasteiden näkökulmasta.

Kun sote-palveluiden tuottaja tunnistaa erilaisia rooleja, joissa se toimii vastatessaan yhteiskunnallisiin haasteisiin ja ongelmiin, sen on helpompi vakuuttaa eri sidosryhmiään luomalla kyseistä roolia tukevia viestinnällisiä toimenpiteitä. Erilaisten roolien tunnistaminen ja niiden avulla suunnitelmallinen viestiminen voi Suomen sote-kentällä, mutta myös kansalaisille, lisätä ymmärrystä niin yksityisiä kuin julkisiakin sote-tuottajia kohtaan. Näin roolien tunnistamisen ja niiden kautta viestimisen avulla voitaisiin lisätä myös kansalaisille ymmärrystä hyvinvoinnista, terveyden edistämisestä ja sote-kentän moninaisuudesta.

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin tunnistamaan viestinnän elementtejä organisaation aseman vahvistamiseksi. Legitimaation tutkimuksen kannalta havaittiin erilaisia rooleja, joita legitimaatiostrategioiden avulla voidaan tunnistaa. Tutkimuksessa tunnistetaan myös legitimaatiostrategioiden käyttö organisaation aseman tai eri roolien vahvistamisessa. Tässä tutkimuksessa laajennettiin myös käsitystä vastuullisuudesta vastuuna sidosryhmille ja yhteiskunnalle, ja sen hyödyntämisestä kilpailuetuna organisaation asemoimisessa ja osana strategista viestintää sekä sidosryhmien tavoittamista. Koska Suomen sote-kentällä yksityisen ja julkisen roolit ovat muun muassa toimintaympäristön ja teknologisen kehityksen myötä murroksessa, on toimijoiden aseman vahvistamisella jatkuvaa tarvetta.

Tämä tutkimus on analyysi yhden yksityisen sote-palveluiden tuottajan tähän tutkimukseen valituista ulkoisen viestinnän kanavien julkaisuista neljän kuukauden ajalta. Tuloksia tulee tulkita kriittisesti, sillä julkaisujen määrän, vastuullisuusteemojen, ja tavoiteltujen sidosryhmien painopisteet voivat vaihdella kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain, jolloin eri aikavälillä toteutettuna tutkimuksen tulokset voivat muuttua. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin alkuvaiheessa yrityksen vastuullisuusteemoihin viittaamattomat julkaisut. Nämä julkaisut voitaisiin kuitenkin erilaisin kriteerein tarkasteltuna nähdä myös vastuullisina tekoina, ja organisaation asemaa vahvistavina sisältöinä. Tällöin myös näillä sivuun jätetyillä sisällöillä voi olla mahdollista vahvistaa organisaation asemaa, vaikka ne eivät yrityksen omiin vastuullisuusraportin mukaisiin

vastuullisuusteemoihin liity. Tutkimuksessa päätarkastelussa olivat tekstit, ja kuvia ja videoita tarkasteltiin tukevinä elementteinä. Tämä valinta voi myös vaikuttaa jossain määrin viestien pääsisältöjen ja pääsidosryhmien tunnistamiseen ja tulkintaan.

Jatkotutkimusehdotuksena voisi ottaa tutkimukseen mukaan myös vastuullisuusteemojen ulkopuolella olevat julkaisut ja laajentaa ymmärrystä sote-palveluiden tuottajan aseman vahvistamisesta myös näiden sisältöjen kautta. Voitaisiin myös tutkia, miten Mehiläinen vahvistaa asemaansa muiden omistamissa medioissa ja miten tämä eroaa omissa kanavissa rakennettuihin rooleihin verrattuna ja mikä vaikutus näillä yhdessä on yhteiskunnassa. Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös vertailla, miten julkinen ja yksityinen sote-palveluiden tuottaja asemoi itsensä toimintaympäristössään ja miten ne vastaavat alan haasteisiin ja sidosryhmien odotuksiin vuorovaikutuksessa yleisöjen kanssa.

Jatkotutkimuksessa voisi tutkia myös legitimitaation diskursseja, joita esiintyy eri sidosryhmien parissa yrityksen omissa ja muiden omistamissa medioissa: mielipidekirjoitukset, artikkelit, keskustelufoorumit, vaikuttajayhteistyöt. Diskurssien tutkiminen voisi tuoda arvokasta tietoa siitä, millaisena sote-palveluiden tuottajan asema nähdään yhteiskunnassa sidosryhmien näkökulmasta. Terveystieteiden kasvavan palveluntarpeen keskellä olisi myös kiinnostavaa tutkia, miten sote-palveluiden tuottajat legitimoitetaan terveyden edistäjänä ja millainen rooli viestinnällä on terveyden edistämässä ja sairauksien ennaltaehkäisyssä nyky-yhteiskunnassa ja millaisin viestinnällisin keinoin terveyttä voitaisiin edistää tieto(tulva)yhteiskunnassa. Tämä voisi lisätä ymmärrystä viestinnän merkityksestä ja vaikuttavuudesta terveyden edistämässä yhteiskunnallisella tasolla.

Lähteet

- Asiakastieto Oy. (2025). Mehiläinen Oy – Taloustiedot. Suomen Asiakastieto Oy. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/mehilainen-oy/19275565/taloustiedot>
- Bruun, L. & Rydenfelt, H. (2023). Vastuullisuusviestinnän paineet ja haasteet. *Media ja viestintä* 46: 1, 113–137. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/128175/77315>
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*. Sage Publications.
- Deephouse, D. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. Teoksessa Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. & Meyer, R.E. (toim.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage, 49–77.
- Duunitori. (2025). *Kansallinen rekrytointitutkimus 2025*. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/suuret-tyonantajat#research-download>
- Eccles, R., Lee, L-E. & Strohle, J. (2019). The Social Origins of ESG?: An Analysis of Invest and KLD. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3318225>
- Elo, S., Kajula, O., Kääriäinen, M. & Tohmola, A. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4), 215–225. Noudettu 17.5.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Elomäki, A. & Ylöstalo, H. (2022). Näkökulmia hoivan poliittiseen talouteen. *Poliittinen talous* 10(2022): 1, 1–7. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://journal.fi/poliittinentalous/article/view/121368/72239?acceptCookies=1>
- Erhola M., Herrala J., & Hiilamo H. (2019). Syteen vai soteen asiantuntijoiden avulla. *Yhteiskuntapolitiikka* 84, 2019:2.
- Erkkilä, T. & Luoma-aho, V. (2023). Maturity in leaps and bounds – organisational listening for customer engagement. *Journal of Marketing Communications* 29:2, 179–190. doi: 10.1080/13527266.2022.2155763
- Eräranta, K. & Penttilä, V. (2021). *Vastuullinen viestintä (1. painos)*. ProCom Viestinnän ammattilaiset ry.

- Euroopan parlamentti. (2024). Loppu viherpesulle: miten EU sääntelee ympäristövaihteita. Noudettu 28.12.2025 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20240111STO16722/loppu-viherpesulle-miten-eu-saantelee-ymparistovaihteita>
- Evans, A. (2021). The Impact of Organizational Design and Leadership on Strategic Communications. Noudettu 9.3.2025 osoitteesta <https://connections-qj.org/article/impact-organizational-design-and-leadership-strategic-communications>
- Henisz, W., Koller, T. & Nuttall, R. (2019). Five ways that ESG creates value. *McKinsey Quarterly* 11/2019. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://namepa-website-media.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/06/21140224/Five-ways-that-ESG-creates-value.pdf>
- Hirsto, H. & Koskela, M. (2021). Vastuullisuuskysymykset sijoittajaviestinnässä – yritysähtöidestä raportoinnista kohti dialogista sijoittajaviestintää. Teoksessa Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.), *Vastuullinen viestintä: ProComma Academic 2021*. Helsingin yliopisto. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/86051053-1cd8-4710-93bd-16c1e69b766e/content>
- Iglesias-Pradas, S. & Acquila-Natale, E. (2023). The Future of E-Commerce: Overview and Prospects of Multichannel and Omnichannel Retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 18, 656–667.
- Ilmastolaki* 423/2022. Finlex. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2022/423>
- Juholin, E., & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä*, 43(1). <https://doi.org/10.23983/mv.91081>
- Juholin, E., Rydenfelt, H. (2021). Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä - Tavoitteellisuutta, ketteryttä vai hapuilua pimeässä? *Hallinnon tutkimus* 5/2021, 304–325. Noudettu 10.3.2025 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/103405/66619>

- Julkunen, R. (2006). Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Stakes, Helsinki.
- Kallio, S-M. & Mäenpää, J. (2025). *Visuality as an Affordance on Instagram News Production*. Digital Journalism, DOI: 10.1080/21670811.2025.2462558
- Kela. (2024a). Yksityislääkärikäynnit eivät ole lisääntyneet merkittävästi – Kela-korvausten nostosta lisäeuroja kohdentui eniten suurituloisille. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta <https://www.kela.fi/ajankohtaista/yksityislaakarikaynnit-eivat-ole-lisaantyneet-merkittavasti-kela-korvausten-nostosta-lisaeuroja-kohdentui-eniten-suurituloisille>
- Kela. (2024b). Mielenterveysongelmat veivät jo yli 100 000 suomalaista pitkälle sairauspoissaololle vuonna 2023. Noudettu 24.9.2025 osoitteesta <https://www.kela.fi/ajankohtaista/mielenterveysongelmat-veivat-jo-yli-100-000-suomalaista-pitkalle-sairauspoissaololle-vuonna-2023>
- Ketola, J. (2024). *Maailman terveysjärjestön legitimizeetti ja legitimizeettikriisit COVID-19-pandemian valossa*. Hallinnon Tutkimus 43(3), 210–225.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (2024). Terveysmarkkinoiden keskittyminen johtanut hintojen nousuun – KKV tarvitsee tehokkaamman työkalun haitallisen keskittymisen estämiseksi. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta <https://www.kkv.fi/ajankohtaista/tiedotteet/terveysmarkkinoiden-keskittyminen-johtanut-hintojen-nousuun-kkv-tarvitsee-tehokkaamman-tyokalun-haitallisen-keskittymisen-estamiseksi/>
- Kirjanpitolaki 1336/1997*. Finlex. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1997/1336>
- Kosonen, S. (2024). Terveystenhoolto on kriisissä – mitä pitää tehdä? *Lääkärilehti*. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta <https://www.laakarilehti.fi/jasen/terveydenhuolto-on-kriisissa-mita-pitaa-tehda/>
- Kronlund, A. (2022). *YK:n legitimizeetti yleiskokouksen kautta tarkasteltuna*. Kosmopolis. Vol. 52 : 3/2022.

- Kuntaliitto. (2020). Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen 2020. Tarkistettu 26.2.2020. Noudettu 17.5.2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/sosiaali-ja-terveydenhuollon-jarjestaminen-2020>
- Kuntaliitto. (2024). Sote-kustannusten ja -rahoituksen kehitys vuosina 2022-2024. Lausunto eduskunnan valtiovarainvaliokunnalle 5.4.2024. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/lausunnot/2024/sote-kustannusten-ja-rahoituksen-kehitys-vuosina-2022-2024>
- Laitinen, J. (2022). *Eettinen kuormitus keskusteluun sote-alalla*. Blogi. Noudettu 24.9.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/eettinen-kuormitus-keskusteluun-sote-alalla>
- Laitinen, J. (2025). *Sote-alalla täytyy panostaa palautumiseen ja työkyvyn edistämiseen*. Tiedote. Noudettu 24.9.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sote-alalla-taytyy-panostaa-palautumiseen-ja-tyokyvyn-edistamiseen>
- Lehto, P. & Malkamäki, S. (2023). The Finnish Health Sector Growth and Competitiveness vision 2030. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/05/sitra-the-finnish-health-sector-growth-and-competitiveness-vision-2030.pdf>
- Leeuwen, T. van. (2021). *Multimodality and Identity* (1st ed.) Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003186625>
- Luoma-aho, V. (2015). *Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders*. *RJ-IPR : Research Journal of the Insitute for Public Relations*, 2(1). Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <http://www.instituteforpr.org/understanding-stakeholder-engagement-faith-holders-hateholders-fakeholders/>
- Luoma-aho, V. (2007). *Making stakeholders, gaining legitimacy*. Teoksessa Katajamäki, H. Koskela, M. & Isohella, S. (toim.). *Lukija- ja käyttäjälähtöinen viestintä. Viestinnän tutkimuksen päivät 2007. Selvityksiä ja raportteja 152*. Vaasan yliopisto

- Mauranen, A. & L. Tiittula (toim.) (2002). *Kieli yhteiskunnassa – yhteiskunta kielessä. AFinLAN vuosikirja 2002. Suomen soveltavan kielitieteen yhdistyksen julkaisuja no. 60.* Jyväskylä.
- Maurer, J.G. (1971). *Readings in organizational theory: Open system approaches.* Random House.
- Mehiläinen (2024). Vastuullisuusraportti 2024. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta https://media3.mehilainen.fi/www/pdf/Mehilainen_Vastuullisuusraportti_2024_FI.pdf
- Mehiläinen. (n.d.a). Mehiläinen yrityksenä. Mehiläisen tehtävä ja arvot. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/yritys/tehtava-ja-arvot>
- Mehiläinen. (n.d.b). Tule meille töihin. Mehiläinen työnantajana. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/avoimet-tyopaikat/mehilainen-tyonantajana>
- Mehiläinen. (n.d.c). Uutishuone. Lehdistötiedotteet. Noudettu 20.9.2025 osoitteesta <https://www.mehilainen.fi/lehdistotiedotteet>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.
- Mäkelä, H. (2021). Vastuullisuusraportoinnin monet roolit. Teoksessa Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.). *Vastuullinen viestintä: ProComma Academic 2021* (s. 9–26). Helsingin yliopisto. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/86051053-1cd8-4710-93bd-16c1e69b766e/content,76-91>
- Mäklin, S. (2025). Kustannusvaikuttavuus on tärkeä, mutta rajallinen priorisoinnin työkalu. Sosiaali- ja terveysministeriä. Noudettu 20.9.2025 osoitteesta <https://stm.fi/-/kustannusvaikuttavuus-on-tarkea-mutta-rajallinen-priorisoinnin-tyokalu>
- Nybom, T., Virtanen, A., & Järvenpää, M. (2020). Legitimointistrategioiden käyttö kuntien ympäristöraportoinnissa. *Hallinnon tutkimus*, 38(2), 89–109. <https://doi.org/10.37450/ht.97988>

- O'Donovan, G. (2002). Environmental Disclosures in the Annual Report: Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15, 344–371.
<https://doi.org/10.1108/09513570210435870>
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Free Press.
- Patrick, I., & Parker, I. (1998). *Social Constructionism, Discourse and Realism*. SAGE Publications Ltd.
- Patja, K. (2024). Miksi terveydenhuollon rakenteet huojuvat – ja kuka ne remontoii? Noudettu 7.9.2025, osoitteesta <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/vaeston-terveys/miksi-terveydenhuollon-rakenteet-huojuvat-ja-kuka-ne-remontoi>
- Penttilä, V., & Eräranta, K. (2021). Vastuullisuusviestintä – Vastuullista viestintää? Teoksessa Eräranta, K. & Penttilä, V. (toim.), *Vastuullinen viestintä: ProComma Academic 2021* (s. 9–26). Helsingin yliopisto. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/86051053-1cd8-4710-93bd-16c1e69b766e/content>
- Porttikivi, M. (2016). *Organisaatioiden diskursiivinen legitimaatio kiistelevässä verkkojulkisuudessa* [väitöskirja, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu]. Aaltodoc. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/faf7857d-d6ab-4369-8560-dd6a0c54bbfd/content>
- Ranki, S. (2022). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät. Työterveyslaitos. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reinikainen, H., Laaksonen, S-M., Pöyry, E. & Luoma-aho, V. (2022). *Conquering the liminal space: Strategic social media influencer communication in the Finnish public sector during the COVID-19 pandemic*. Teoksessa Niininen, O. (toim.). *Social Media for Progressive Public Relations*. London: Routledge, 161–175.
- Sahlgren, O. (2024). Terveysdatan ja tekoälyn eettiset haasteet: Kriittinen sosio-tekniinen näkökulma. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2024*: 61, 451-456.

- Seiffert-Brockmanna, J., Einwillerb, S., Ninova-Solovykh, N., Wolfgruber, D. (2021). *Agile Content Management: Strategic Communication in Corporate Newsrooms*. Noudettu 9.3.2025 osoitteesta <https://www.tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1080/1553118X.2021.1910270?needAccess=trUe>
- Sihvonen, T., Koskela, M. & Laaksonen, S-M. (2020). 'Tunipaloja rajapinnoilla? Tampereen yliopiston legitimizeettikamppailut hybridissä mediatilassa'. *Media & viestintä : kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti* 43(4), 272–302. <https://doi.org/10.23983/mv.100617>
- Sitra. (2023). Megatrendit 2023. Noudettu 15.5.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#nykyhetken-tyontokestavytta-koetellaan>
- Sitra. (2025). Suomi ennakoivan sosiaali- ja terveydenhuollon edelläkävijäksi. Noudettu 7.9.2025 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/suomi-ennakoivan-sosiaali-ja-terveydenhuollon-edellakavijaksi/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023a). Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta huomioitava osana sote-palveluiden uudistamista ja kilpailukyyn vahvistamista. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta <https://stm.fi/-/tutkimus-kehittamis-ja-innovaatiotoiminta-huomioitava-osana-sote-palveluiden-uudistamista-ja-kilpailukyyn-vahvistamista>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023b). Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 5.9.2025 osoitteesta <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024a). Hyvinvointialueet vastaavat sote-palvelujen ja pelastustoimen järjestämisestä. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta <https://stm.fi/hyvinvointialueet>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024b). Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut. Noudettu 17.5.2025 osoitteesta <https://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelmavastuut>

- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2025a). Sosiaali- ja terveystalvveluja koskeva lainsäädäntö. Päivitetty 24.4.2025. Noudettu 17.5.2025 osoitteesta <https://stm.fi/sotepalvelut/lainsaadanto>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2025b). *Hyvinvointialueet*. <https://stm.fi/hyvinvointialueet>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2025c). Selvitys hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuun toteutumisesta 2024. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2025:14. Valtioneuvoston julkaisuarkisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.a). Megatrendit vaikuttavat sosiaali- ja terveyspolitiikkaan. Noudettu 17.5.2025 osoitteesta <https://stm.fi/megatrendit>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.b). Työterveyshuolto edistää työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä. Noudettu 3.1.2026 osoitteesta <https://stm.fi/tyoterveyshuolto>
- Suchman, Mark. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–611. The Academy of Management Review.
- Suomen Lääkäriliitto. (2021). Yksityinen ja julkinen terveydenhuolto. Teoksessa *Lääkärin etiikka*. Noudettu 7.9.2025 osoitteesta <https://julkaisut.laakariliitto.fi/laakarinetiikka/laakari-potilas-ja-kolmas-osapuoli/yksityinen-ja-julkinen-terveydenhuolto/>
- Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. (2024). Kehittyvä palvelujärjestelmä. THL. Noudettu 19.9.2025 osoitteesta <https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/kehittyva-palvelujarjestelma>
- Tilastokeskus. (2024). Sairaskuluvakuutusten kannattavuus laskussa, määrä edelleen kasvanut. Noudettu 3.1.2026 osoitteesta <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2024/sairauskuluvakuutusten-kannattavuus-laskussa-maara-edelleen-kasvanut>
- Tuulari, S. ja Kempainen, T. (2022). Lainsäädäntö ja sote-uudistus yhteistyön mahdollistajina. *Hallinnon tutkimus*, 41(3). <https://doi.org/10.37450/ht.116370>

- Tynkkynen, L.-K., Paatela, S., Aalto, A.–M., Keskimäki, I., Nykänen, E., Peltola, M., Sinervo, T., Tammi, T. & Viita-aho, M. (toim.). (2025). *Tilannekuvia hyvinvointialueilta – muutokset palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-459-8>
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001*. Finlex. Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/1383>
- Vaara, T., Tienari, J., & Laurila, J. (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789–813.
- Valtioneuvosto. (2020). *Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä ja siihen liittyviksi laeiksi (HE 241/2020 vp)*.
- Valtioneuvosto. (2023). Syytteet nostettu Vastaamo-tapauksessa. Noudettu 29.12.2025 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/11121156/syytteet-nostettu-vastaamo-tapauksessa>
- Valtioneuvosto. (2024a). Toimialaraportit. Sote-palveluala. Työelämän sekä yksityisen sektorin viimeaikaiset kehityssuunnat. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165580/TEM_2024_2_T.pdf
- Valtioneuvosto. (2024b). Tutkintaryhmä selvittämään Helsingin kaupunkiin kohdistunutta tietomurtoa. Noudettu 29.12.2025 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410853/tutkintaryhma-selvittamaan-helsingin-kaupunkiin-kohdistunutta-tietomurtoa>
- Valtiovarainministeriö. (n.d.). *Hyvinvointialueiden tehtävät ja toiminta*. Noudettu 5.9.2025 osoitteesta <https://vm.fi/hyvinvointialueiden-tehtavat-ja-toiminta>
- Vasconcellos, A. (2023). Why Strategic Communications Must Have A Seat At The Executive Table. Forbes. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2023/03/27/why-strategic-communications-must-have-a-seat-at-the-executive-table/>
- Viesti ry. (2024). *Viestinnän ala 2023 -tutkimus*. Noudettu 7.3.2025 osoitteesta https://www.procom.fi/site/assets/files/1635/final_14577_viestinnan_ala_203_final_julkinen.pdf

- Viesti ry. (2025). Vastuullisuusviestintä vuonna 2025: Mikä muuttuu ja mitä viestijän tulisi ottaa huomioon? Noudettu 18.9.2025 osoitteesta <https://www.viesti.fi/vastuullisuusviestinta-vuonna-2025-mika-muuttuu-ja-mita-viestijan-tulisi-ottaa-huomioon/>
- Vuorelma, J. (2025). *Kriisiajan auktoriteetti Suomessa : legitimizeettiä vahvistavat ja heikentävät tekijät*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Nuorisotutkimusverkosto. Yhteiskuntapolitiikka, Vuosikerta. 90(1), 34–44.
- Ympäristöministeriö. (n.d.). Suomen kansallinen ilmastopolitiikka. Noudettu 29.12.2025 osoitteesta <https://ym.fi/suomen-kansallinen-ilmastopolitiikka>
- Yle. (2025). Hoitojonot. Noudettu 24.9.2025 osoitteesta <https://yle.fi/t/18-8665/fi>
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Page Werder, K. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication* 12(4), 487–505.
- Zhang, N., Wang, X., Guo, X., Cheng, X. & Pang, Z. (2024) How organization response influences public sentiment and behavior in online crises: The role of response strategies, tenor of discourse and executives. *Public Relations Review*, 50 (1).

Liitteet

Liite 1. Mehiläisen asema toimintaympäristössään

Liite 1. Mehiläisen asema toimintaympäristössään

Asema / Rooli	Ilmeneminen	Vastaa (yhteiskunnan) haasteisiin
Kumppani	Työterveys. Työkyvyn parannus. Ei vain palvelu, vaan haluaa auttaa yrityksiään menestymään hyvinvoivien työntekijöiden avulla.	Työhyvinvointi lisää tuottavuutta.
Palveluntuottaja	Vastaa kysyntään. Paikkaa julkisen jättämää aukkoa: turvaa julkisen rinnalla sote-palvelut. Kustannusvaikuttavuus. Digneuvolat tarpeena. Yhdenvertainen palvelujen tarjoaminen kaikille.	Julkisten palveluiden rahoitushaasteet ja leikkaukset, hoitojonot, ja mielenterveysongelmat – tarjoaa kustannusvaikuttavia palveluita. Lisää saatavuutta.
Terveyden edistäjä	Ei vain voittoa tavoitteleva vaan terveyttä lisäävä. Palvelujen räätälöinti. Jakaa osaamista alalla.	(Elintaso)sairauksien ennaltaehkäisy.
Arvostettu työnantaja ja toimija alalla	Hyvä työskentely-ympäristö. Ammattilaiset viihtyvät. Kehittymismahdollisuudet. Mehiläislähettiläät. Työnantajamielikuva. Yrityskulttuuri. Työntekijöiden arvostus. Työurat. Tunnustukset ja sertifikaatit.	Hoitajapula. Ikääntymisen aiheuttama tarve uusille työntekijöille. Hoitotyön aliarvostus. Työhyvinvointi.
Alan kehittäjä	Digiedelläkävijä. Kehittää palveluja vastaamaan yhteiskunnan tarpeisiin/ongelmiin. Työterveyden rakentaja. Uudistumiskyky. Uudet palvelut ja palvelupolut.	Teknologinen murros. Kustannusvaikuttavuus. Elintasosairauksien ehkäisy.
Kestävä ja vastuullinen organisaatio	Ilmastonmuutosta vastaan taistelu. Vastuullisuustavoitteet ja -teot. Laajennettu vastuu vastuuna sidosryhmien odotuksille. Asiakastyytyväisyys ja asiakaskohtaamiset.	Päästötavoitteet. Kestävyys. Palveluntarpeen tunnistaminen: asiakastyytyväisyys ja asiakaskohtaamiset.
Turvallinen toimija	Huolehtii tietoturvasta. Toimii lakien mukaan.	Tietoturvarikkomukset.
Ajatusjohtaja	Neuvonta ja ohjeistus. Itsehoito-ohjeet.	Sairauksien ennaltaehkäisy.
Tutkimuksen ja koulutuksen edistäjä	Mukana hammaslääkärien kouluttamisessa. Erikoislääkärien koulutusohjelma. Mukana tutkimushankkeessa.	Alan jatkuva kehittäminen uusimman tiedon ja tutkimusten mukaan.