

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestinnän koulutusohjelma / Yhteisöviestintä

Sonja Koskelainen

MUUTOSVIESTINTÄSUUNNITELMA:
UUDEN INTRANETIN KÄYTTÖÖNOTTO

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Viestintä

KOSKELAINEN, SONJA

Muutosviestintäsuunnitelma: uuden intranetin käyttöönotto

Opinnäytetyö

36 sivua + 4 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Nina Hartikainen

Toimeksiantaja

Lahden kaupunki

Marraskuu 2011

Avainsanat

muutosviestintä, intranet, sitouttaminen, sisäinen viestintä, muutosvistarinta

Tämän opinnäytetyön aihe on muutosviestintäsuunnitelman tekeminen uuden intranetin käyttöönotosta. Työn tilaaja on Lahden kaupunki. Työn tavoitteena on selvittää, miten Lahden kaupungin henkilöstö saadaan viestinnän keinoin sitoutettua uuden intranetin käyttöön. Työn tutkimusnäkökulma on muutosviestintä. Uuden intranetin käyttöönotto on osa Seutuintra-hanketta.

Raporttiosuudessa tutkitaan muutosta organisaatiossa ja muutosviestintää. Produktiivinen osa on muutosviestintäsuunnitelma, joka sisältää lyhyen esittelyn uudesta intranetistä, muutoksen kohderyhmän määrittelyn, muutosviestinnän tavoitteet ja riskit, viestintätoimenpiteet ja niiden ohjeistukset sekä viestinnän mittarin.

Muutosviestintäsuunnitelma toimii tukena ja ohjeena intranetmuutoksesta viestimisessä Lahden kaupungin viestintäyksikössä. Suunnitelma on tehty Lahden kaupungin viestintäyksikölle, mutta myös muut Seutuintra-hankkeessa mukana olevat kunnat voivat ottaa suunnitelmasta mallia muutosviestinnässään.

Perehtymällä muutosviestintää käsitteleviin teorioihin saatiin päätelmäksi, että muutosviestintä yksin ei ole ratkaisu muutoksen onnistumiseen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu muutosviestintä voi kuitenkin auttaa henkilöstön sitouttamisessa muutokseen, ja näin ollen muutoksen toteutumisessa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Organisational Communication

KOSKELAINEN, SONJA

Change communication plan:

The implementation of the new intranet

Bachelor's Thesis

36 pages + 4 pages of appendices

Supervisor

Nina Hartikainen, Senior lecturer

Commissioned by

The city of Lahti

November 2011

Keywords

change communication, intranet, commitment, in-house communication, change resistance

The topic of this thesis is a change communication plan for the implementation of a new intranet. The thesis is commissioned by the city of Lahti. The aim is to examine how to get the employees of Lahti to commit to using the new intranet as a resource of communication. The focus of the thesis is on change communication. The implementation of the new intranet in Lahti is a part of the regional *Seutuinfra* initiative.

The theoretical part of the thesis concentrates in examining change in an organisation and change communication. The concrete outcome of the study is a change communication plan. The plan contains a short presentation of the new intranet, the target group of the communication, the objectives and risks for the change communication, the communication actions and instructions for realising them, and a survey for measuring the success of the communication. The plan will work as an aid and a guide for the communication department of Lahti. Even though the plan is made for the needs of Lahti, it can also be used as a guideline for change communication in the other towns involved in the *Seutuinfra* initiative.

The examination of theories on change communication revealed that communication alone cannot make the change take place. However, well-planned and delivered change communication can be a remarkable help in committing human resources to the change and in that way make the change possible.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	TYÖN TAUSTOITUS	6
	2.1 Tärkeimmät käsitteet	6
	2.2 Lahden kaupunki	7
	2.3 Seutuinfra	8
	2.4 Uuden intranetin ominaisuudet ja tavoitteet	8
	2.5 Intranet viestintäkanavana	9
3	MUUTOS ORGANISAATIOSSA	11
	3.1 Muutosprosessi	11
	3.2 Muutoksesta viestiminen	13
	3.3 Muutoksen kohderyhmä	16
4	MUUTOSVIESTINTÄ UUDEN INTRANETIN KÄYTTÖÖNOTOSSA	17
	4.1 Muutosviestinnän tavoitteet ja riskit	17
	4.2 Viestintäkeinojen kartoittaminen	18
	4.3 Kampanjointi	19
5	INTRANETIN KÄYTTÖÖN SITOUTTAMISEN KEINOT	21
	5.1 Opetusvideot	21
	5.2 Intranet-messut	22
	5.3 Blogi	25
	5.4 Viikon vinkki	26
	5.5 Käytettävyydestaus	26
	5.6 Viestinnän mittari: kyselylomake	28
6	PÄÄTELMÄT	31

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on muutosviestintäsuunnitelma uuden intranetin käyttöönotosta. Työn toimeksiantaja on Lahden kaupunki.

Olin yhteydessä Lahden kaupungin viestintäyksikköön opinnäytetyöhöni liittyen, jolloin selvisi, että Lahti on mukana Seutuinfra-hankkeessa, jonka myötä Lahdelle on vuoden 2012 alussa tulossa käyttöön uusi intranet. Keskusteltuani viestintäyksikön henkilöstön kanssa ilmeni, että viestintäyksikkö tarvitsee apua intranetin tutuksi tekemisessä henkilöstölle. Opinnäytetyöni aihe, muutosviestintäsuunnitelman luominen, johdettiin tavoitteesta sitouttaa Lahden kaupungin henkilöstö uuden intranetin käyttöön. Työn tutkimusnäkökulma on muutosviestintä.

Työn tutkimusongelma on, miten Lahden kaupungin henkilöstö saadaan viestinnän keinoin sitoutettua uuden intranetin käyttöön. Opinnäytetyön alaongelmina on kartoittaa, mitä tavoitteita ja riskejä muutoksesta viestimiseen liittyy, millä viestintätoimenpiteillä henkilöstöä voidaan sitouttaa ja miten viestinnän onnistumista voidaan myöhemmin mitata. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda muutosviestintäsuunnitelma, joka toimii ohjeena intranetmuutoksesta viestimisessä Lahden kaupungin viestintäyksikössä. Suunnitelma on tehty ensisijaisesti Lahden kaupungin viestintäyksikölle, mutta myös muut Seutuinfra-hankkeessa mukana olevat kunnat voivat ottaa siitä mallia muutosviestinnässään.

Työn aluksi esittelen opinnäytetyössä käytetyn teoreettisen viitekehyksen ja olennaimmat käsitteet. Sen jälkeen esittelen Lahden kaupungin organisaationa ja taustoitan Seutuinfra-hanketta ja intranetiä viestintäkanavana. Taustoituksen jälkeen pohdin muutosta organisaatiossa, muutosviestinnän tärkeyttä, kartoitan muutosviestinnän kohderyhmän ja tarkastelen muutosviestintää kampanjanäkökulmasta. Tämän jälkeen käyn läpi produktiivisen osan vaiheet ja viestinnän mittaamisen. Lopuksi esitän päätelmät. Työn produktiivinen osa, muutosviestintäsuunnitelma, sisältää lyhyen esittelyn uudesta intranetistä, muutoksen kohderyhmän määrittelyn, muutoksesta viestimisen tavoitteet ja riskit, viestintätoimenpiteet ja niiden ohjeistukset sekä viestinnän mittarin.

2 TYÖN TAUSTOITUS

2.1 Tärkeimmät käsitteet

Työn keskeisimpinä käsitteinä käytän muutosta, muutosviestintää, intranetiä, sitouttamista ja sisäistä viestintää.

Muutos voidaan Karhun (2000, 10) mukaan määritellä olevan kehittymistä kohti uutta, aikaisemman korvaamista uudella tai lopputulos, joka on erilainen verrattuna aikaisempaan. Tärkein piirre muutoksessa on, että sen tuloksena on jotain erilaista. Muutos voi olla pieni muutos osana organisaation luonnollista elinkaarta tai suuri perinpohjainen muutos. (Mp. 10.)

Muutosviestintä on ammattimaista perusviestintää, jonka tehtävänä on kuvata ja toteuttaa muutos sekä vähentää muutosvastarintaa (Heiskanen – Lehikoinen 2010, 9; Yli-Kokko 2005, 68). Juholinin (2009, 336) mukaan muutosviestinnän tärkeimmät lähtökohdat ovat avoimuus, jatkuvuus, vuorovaikutteisuus ja sisältöjen yhtenäisyys. Suomen Kuntaliitto (2008, 3) täydentää listaa ennakoivuuden, demokraattisuuden, johdonmukaisuuden ja vastuullisuuden käsitteillä.

Intranet on organisaation henkilöstölle tarkoitettu sisäinen verkkopalvelu, jossa on erilaisia välineitä, jotka auttavat viestinnässä (Kuivalahti – Luukkonen 2003, 10). Intranet sisältää muun muassa ohjeita, tietoja ajankohtaisista asioista, tietosisältöjä ja yhteystietoja, jotka helpottavat ja nopeuttavat työntekoa. (Seutuintra-työryhmä 2011, 1.) Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 46) mainitsevat intranetin hyödyiksi kattavuuden, nopeuden ja tosiaikaisuuden verrattuna muihin organisaation sisäisiin viestintäkanaviin.

Åberg (1999, 153) tiivistää sitouttamisen tavoitteeksi saada yksilö hyväksymään yhteinen tavoite tai tehtävä, antamaan panoksensa sen saavuttamiseen ja näin sitoutumaan tehtävään. Sitouttaminen vaatii avoimuutta, ajantasaisuutta ja aktiivisuutta. Yksilön motivoiminen ja innostaminen tehtävään on tärkeä sitouttamisen keino yksilön osallistumisen ja osallistamisen ohella. (Högström 2002, 31; Yli-Kokko 2005, 68.)

Sisäinen viestintä kattaa kaiken organisaation henkilöstön välillä tapahtuvan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen. Sisäisen viestinnän aihepiirejä ovat muun muassa uudistukset ja muutokset sekä toimintaohjeet (Säteri – Hosiokoski 2008, 3, 6).

2.2 Lahden kaupunki

Lahden kaupunki on Suomen kahdeksanneksi suurin kaupunki, ja se on perustettu 1.11.1905. Lahti kuuluu Etelä-Suomen lääniin ja Päijät-Hämeen maakuntaan. Kokonaispinta-alaltaan 154,5 km²:n kokoisessa Lahdessa oli tammikuun 2011 lopussa 101 665 asukasta. Lahti sijaitsee sata kilometriä Helsingistä pohjoiseen, ja se tunnetaan liikunta- ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksistaan. Lahdessa järjestetään kansainvälisestikin tunnettuja talviurheilutapahtumia, kuten Salpausselänkisat. (Lahden kaupunki 2011b.)

Vuoden 2010 lopussa Lahden kaupungilla oli 6 331 työntekijää. Tästä luvusta 4 664 oli vakituisia työntekijöitä, 1 416 määräaikaista työntekijöitä ja 251 työllistettyä henkilöä (Lahden kaupunki 2011a, 10). Lahden kaupungin henkilöstöön kuuluu siis useita tuhansia ihmisiä, jotka kaikki on otettava huomioon viestintää suunniteltaessa.

Lahden kaupungin viestintäyksikössä on töissä viisi työntekijää: tiedotuspäällikkö, viestintäsuunnittelija, verkkopalvelusuunnittelija, verkkotiedottaja ja viestintäassistentti. Lisäksi viestinnän tehtävissä työskentelee eri toimialoilla neljä muuta viestinnän työntekijää sekä Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n eli Lakesin viestintäjohtaja. (Lahden kaupunki 2011c.)

Lahden kaupungilla on vuonna 2008 tehty viestintäsuunnitelma, jossa on määritelty viestinnän visioksi 2012, että *Lahden kaupungin kokonaisviestintä on aktiivista ja avointa. Viestintä motivoi henkilöstöä, ja tukee sitoutumista ja hyvinvointia. Viestintä lisää lahtelaisten aktiivisuutta ja tekee kaupunkia myönteisesti tunnetuksi paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.* Viestinnän visiossa esitetyt viestinnän tavoitteet eli aktiivisuus, avoimuus ja motivoivuus toimivat lähtökohtina muutosviestintäsuunnitelmaa tehdessä. (Lahden kaupunki 2008, 3.)

2.3 Seutuintra

Uuden intranetin käyttöönotto Lahdessa on osa Seuraintra-hanketta. Seutuintra-hankkeessa ovat Lahden lisäksi mukana Heinola, Hollola, Kärkölä, Nastola, Orimattila, Padasjoki ja Päijät-Hämeen liitto. Hankkeessa jokaiselle kunnalle luodaan oma intranet ja ekstranet sekä kaikille kunnille yhteinen ekstranet. Kuntien verkkosivut toteutetaan tulevaisuudessa samalle alustalle. Hankkeen toteuttaa Innofactor Oy. (Seutuintra-työryhmä 2011, 5.)

Uusi intranet otetaan käyttöön kunnissa portaittain. Pilottikunnissa Hollolassa ja Orimattilassa intranet-alusta, jolle kuntakohtainen sisältö luodaan, on otettavissa käyttöön marraskuussa 2011. Muissa kunnissa intranetin käyttöönotto tapahtuu asteittain pilottikuntien jälkeen. Lahdessa sisältöä aletaan kirjoittamaan marraskuussa 2011 ja sisältöä syötetään intranetiin toimiala kerrallaan vuoden 2012 alussa. Lahdessa on neljä toimialaa ja toimialat ottavat intranetin käyttöönsä portaittain. (Reiniharju 2011b, 1.)

Lahdessa on jo aiemmin ollut käytössä intranet, joten oletus on, että intranet on henkilöstölle tuttu työkalu. Vaikka intranet on henkilöstölle jo entuudestaan tuttu työväline, on uuden intranetin käyttöönotto silti merkittävä muutos. Osalla Seutuintra-hankkeessa mukana olevista kunnista ei ole ollut aiemmin käytössään intranetiä. Muutosviestintäsuunnitelmaa voidaan kuitenkin käyttää apuna myös näissä kunnissa, koska kyseessä oleva intranet on kaikille uusi ja näin ollen kaikki kunnat ovat muutoksen edessä.

2.4 Uuden intranetin ominaisuudet ja tavoitteet

Uusi intranet on toteutettu Microsoft SharePoint 2010 -järjestelmällä. Intranet on *roolipohjainen* eli se tunnistaa käyttäjän sisäänkirjautumisen kautta, ja näin ollen se osaa tarjota käyttäjälle tarpeellista sisältöä. Intranetin sisällöt ovat osaksi kaikille yhteisiä ja osaksi käyttäjän työroolin mukaista. Intranetin roolipohjaisuudella tavoitellaan informaatiotulvan vähentämistä ja työskentelyn nopeuttamista. Intranetin etusivu on *sähköinen työpöytä*, joka kokoaa yhteen käyttäjälle yksilöllisesti esimerkiksi työssä tarpeelliset tietosisällöt, työkalut ja sovellukset. Sähköisellä työpöydällä ovat muun muassa käyttäjän omat dokumentit ja tehtävät sekä *kalenteri*. Sähköisen työpöydän

tavoitteena on jäsentää tieto helposti löydettäväksi ja vähentää sähköpostikuormitusta. (Seutuintra-työryhmä 2011, 2, 4.)

Intranetissä on *ryhmätyötila*, jossa käyttäjä voi työskennellä virtuaalisesti muiden käyttäjien kanssa ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi intranetissä on *hakukone*, joka ymmärtää sanojen synonyymit ja taivutusmuodot, joka helpottaa ja nopeuttaa tiedonhakuja. Yhteystiedoille on oma hakukoneensa, ja hakutulos kertoo esimerkiksi, onko henkilö tavoitettavissa pikaviestimen kautta. Pikaviestin-toiminto tulee intranettiin myöhemmin, ja sen tarkoituksena on vähentää sähköpostikuormitusta ja nopeuttaa tiedonkulkua. Pikaviestimen avulla voi esimerkiksi järjestää pikakokouksen verkossa. (Seutuintra-työryhmä 2011, 3—4.)

Seutuintran tavoitteena on *uudistaa työkuiluuria* ja olla *käyttäjätystävällinen palvelu*. Tämän vuoksi Seutuintra on suunniteltu käyttäjien näkökulmasta: tulevien käyttäjien toiveet on otettu huomioon suunnitteluprosessissa. Intranetin suunnitteluvaiheessa seudullisena toteutetulla kyselyllä kartoitettiin henkilöstön ideoita ja toiveita uuden intranetin toiminnoista. Kyselyyn vastasi 497 henkilöä, joiden vastaukset toimivat pohjana intranetin rakenteen suunnittelussa. Kysely paljasti, että intranetin tärkeimpiä ominaisuuksia kohderyhmälle oli *selkeys, helppous, käyttäjätystävällisyys, nopeus, ajantasainen tieto, looginen rakenne, etäyhteydet, joustavuus, työhön liittyvät ohjeet*. (Seutuintra-työryhmä 2011, 1, 4; Reiniharju 2011b, 1.)

Seutuintran tavoitteena on myös toimia ensisijaisena viestinnän ja tiedon lähteenä. Muita keskeisiä tavoitteita ovat tiedonkulun selkeyttäminen ja nopeuttaminen, yhdessä tekemisen helpottaminen, vuorovaikutteisuuden luominen sekä osaamisen ja vertais-tuen jakamisen mahdollistaminen verkossa. Intranetin uusien toimintojen tavoitteena on saavuttaa kohderyhmä laaja-alaisesti, vähentää sähköpostikuormitusta ja jäsenellä tieto helposti löydettäväksi ja kaikkien saatavaksi. (Seutuintra-työryhmä 2011, 1.)

2.5 Intranet viestintäkanavana

Åbergin (2006, 85) mukaan viestintä voidaan määritellä sanomien vaihdannaksi lähettäjän ja vastaanottajan kesken. Viestintä voidaan myös nähdä merkityksien tuottamisena, jakamisena ja tulkitsemisena. Viestinnän lähtökohtana on lähettäjän sanoma, jonka lähettäjä haluaa saavuttavan tietyn kohderyhmän tietoisuuden. Tavoitteena on, että viestin vastaanottaja myös tulkitsee viestin ja saa mielikuvan lähettäjän ajatukses-

ta. Juholinin (2008, 80—81) mukaan hyvä viestintä on tärkeä osa hyvää työyhteisöä. Juholinin mukaan viestinnän tavoitteena on nykyään olla yhteisöllistä ja osallistuvaa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu osallistua viestintään, viestintä ei ole vain viestintäyksikön tai johdon asia.

Intranet eli sisäinen verkkopalvelu (ks. tarkemmin luku 2.1) syntyi 1990-luvun puolen välin jälkeen työyhteisöjen tarpeesta saada sisäinen viestintäkanava, joka mahdollistaa sanomanvaihdannan organisaation sisällä. Viestintäteknologian kehittyessä organisaatioissa huomattiin verkon mahdollisuudet myös sisäisen viestinnän kannalta. Verkko toi työyhteisöille mukanaan uusia viestintämahdollisuuksia, jotka korvasivat tai täydensivät aiempia viestintäkanavia. Organisaatiot tarvitsivat viestintäkanavan, joka mahdollistaa tehokkaan ja nopean viestinnän organisaation sisällä ja joka myös ratkaisee sisäisen informaation hallinnan ongelman. Verkkoviestinnän kehittyminen mahdollisti sisäisen verkkopalvelun eli intranetin luomisen, joka pystyi vastaamaan näihin organisaatioiden tarpeisiin. (Kuivalahti – Luukkonen 2003, 25, 27, 32; Åberg 2006, 109, 113.)

Aluksi intranet oli organisaatioille uusi viestintämalli, joka enteili murrosta työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Intranet onkin uudistanut ja tasapuolistanut työyhteisöviestintää tarjoamalla koko organisaation henkilöstölle heitä koskettavan tiedon ajasta ja paikasta riippumatta. Intranet on yleistynyt nopeasti ja noussut työyhteisöissä asemaan, jossa se on yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän kanavista. Intranetistä on tullut osa työyhteisöjen arkiviestintää. Nykyään intranetiltä vaaditaan enemmän kuin toimimista pelkkänä ilmoitustauluna, jota se aluksi oli. Intranetin on oltava käyttäjäystävällinen ja interaktiivinen työkalu, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen. Intranetiä kehitetään vastaamaan käyttäjien tarpeisiin, koska intranet on luotu työntekijöille työvälineeksi helpottamaan työntekoa, ei vaikeuttamaan tai hidastamaan sitä. Intranetin asema työyhteisön viestintävälineenä on demokratisoiva, koska se sijoittaa tiedon, esimerkiksi organisaation strategian, koko henkilöstön saataville ja tarjoaa myös reaaliaikaista tietoa organisaatiosta ja sen tilasta. Näin ollen intranet muuttaa organisaatiota läpinäkyvämmäksi. (Juholin 2008, 77; Kuivalahti – Luukkonen 2003, 30, 39—41, 46.)

Henkilökohtaisuus on noussut entistä tärkeämmäksi myös intraneteissä. Enää ei riitä, että tieto on saatavilla – se täytyy saada tilanteen ja käyttäjän kannalta relevantilla

tavalla. (Kuivalahti – Luukkonen 2003, 39.) Tiedon löytyminen intranetistä on tehtävä mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi, jotta työtehokkuus ei intranetin käytön myötä laskisi. Informaatiotulvaa pyritään ehkäisemään kohdistamalla oleellinen tieto oikeille tahoille. Intranetin käyttäjää kiinnostaa yleisesti vain häntä itseään henkilökohtaisesti koskettava sisältö. Intranetin henkilökohtaisuus toteutuu esimerkiksi intranetin rooli-pohjaisuudella (ks. tarkemmin luku 2.3). Intranet on tärkeä osa organisaation sisäistä viestintää, mutta se ei saa kuitenkaan olla ainoa sisäisen viestinnän kanava. Intranetin lisäksi sisäisen viestinnän kanavina tulee käyttää myös perinteisiä kanavia, kuten henkilöstölehteä. (Kuivalahti – Luukkonen 2003, 39—46, 52; Åberg 2006, 113.)

3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

3.1 Muutosprosessi

Colin Carnallin emergoituva eli toteutuva muutosmalli korostaa, että muutos on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Muutos tulee nähdä jatkuvana eikä irrallisena tapahtumana. Organisaatio elää jatkuvassa, hitaassa muutoksessa, jota henkilöstö ei aina edes havaitse. Jatkovaa muuttumista ja uudistumista tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet. Kun tavoitteisiin on päästy, asetetaan uudet tavoitteet, joita lähdetään tavoittelemaan. Näin ollen muutos on jatkuvaa, vaikka jokin yksittäinen muutosprosessi päättyisikin. Organisaatioiden jatkuva muuttuminen ja kehittyminen vaativat henkilöstöltä elinikäistä oppimista ja sopeutumista elämään jatkuvassa muutoksessa. (Beerel 2009, 17; Juholin 2008, 126—127; Koskinen 2003, 19; Åberg 2006, 126, 131.)

Karhun (2000, 29) mukaan onnistunut muutos vaatii organisaation henkilöstön sitoutumisen muutokseen. Muutosta ei tule salailia, vaan siitä tulee kertoa henkilöstölle avoimesti ja rehellisesti heti muutoksen alusta alkaen, vaikka muutostilanne onkin epävarma (Åberg 2006, 131). Kertomalla henkilöstölle muutoksesta otetaan henkilöstö mukaan muutosprosessiin alusta lähtien. Kyse on henkilöstön arvostamisesta. Henkilöstö tarvitsee muutostilanteessa paljon huomiota ja tukea, joita voidaan antaa viestinnän keinoin.

Muutosprosessin onnistumisen ydin on, että henkilöstö *tietää ja ymmärtää*, miksi muutos on tehtävä ja mitä konkreettisia parannuksia se tuo mukanaan. Henkilöstölle on myös kerrottava jo saavutetut tulokset ja muutoksen mahdolliset haasteet. Henki-

löstön on helpompi sitoutua muutokseen ja tukea muutosta aktiivisesti, kun henkilöstölle on selvää, että muutos on mahdollisuuksien lisäksi myös jatkuvuuden ja olemassaolon edellytys (Juholin 2009, 320, 374; Åberg 2006, 131). Henkilöstön on tärkeää ymmärtää muutoksen elinkaari eli se, mistä on tultu tähän pisteeseen, missä ollaan tällä hetkellä, minne ollaan muutoksen myötä suuntaamassa ja miksi. Henkilöstö tarvitsee selkeitä ja yksinkertaisia argumentteja siitä, miksi muutos on tehtävä.

Johdon tulee olla läsnä muutoksessa. Johdon tulee olla muutoksen edelläkävijä, tukea muutosta ja näyttää esimerkkiä sitoutumalla muutokseen. Theakerin (2004, 175) mukaan intranetin käyttöön sitouttamisessa on olennaista, että muutos alkaa johtotasolta ja muutoksesta viestitään tehokkaasti koko organisaatiolle. Johto ja esimiehet eivät voi siirtää vastuutaan muiden hoidettavaksi. Muutostilanteessa on ratkaisevaa, keskustelevatko johtajat ja esimiehet muutoksesta ilmoitusluontoisena asiana vai kutsuvatko he henkilöstön mukaan muutoksen toteuttamiseen. Viestinnän ammattilaiset tukevat johtoa muutoksesta viestimisessä, mutta viestintävastuu on johtajalla. Muutosjohtamisessa johtamisen tulisi olla leadership-tyyppistä eli ihmisten johtamista. (Juholin 2009, 324—325).

Muutos ei ole vain muutoksen toteuttajan ja johdon asia, vaan koko organisaatiota koskettava prosessi, jossa myös kohderyhmällä eli Lahden kaupungin henkilöstöllä on oma vastuunsa. Ei riitä, että henkilöstö vastaanottaa tiedon ylemmältä taholta ja hyväksyy sen kyseenalaistamatta sitä. Henkilöstön täytyy myös itse olla aktiivinen: kysyä, selvittää, osallistua ja kertoa mielipiteensä muutoksesta. Henkilöstön on myös kerrottava oma mielipiteensä, koska mielipiteet voivat auttaa muutoksesta viestimistä ja itse muutosprosessia. (Juholin 2008, 80.)

Muutokseen pakottaminen ei edesauta henkilöstön sitoutumista muutokseen, vaan se pahimmassa tapauksessa aiheuttaa henkilöstössä hylkimisreaktion. Henkilöstöä ei tule siis pakottaa, vaan osallistaa muutokseen toteuttamalla muutos yhdessä henkilöstön kanssa. Muutostilanne voidaankin Helsilän (2008, 179) mukaan nähdä oppimisprosessina. Henkilöstölle täytyy antaa muutoksesta tarpeeksi informaatiota, jota henkilöstö voi alkaa työstää ja lopulta soveltaa muutoksessa. Lahden kaupungin henkilöstöä voidaan siis pitää oppijana, joka opettelee muutosta. (Heiskanen – Lehikoinen 2010, 61; Juholin 2008, 127.)

Muutosprosessissa tulee muistaa, että muutoksen merkitys ja vaikutus kohderyhmään voi yllättää, eikä sitä voida ennalta arvioida. Muutoksesta etukäteen ilmoittamisesta huolimatta tulee muutos henkilöstölle yleensä aina yllättäen (Karhu 2000, 90). Tottumuksista, tavoista ja rutiineista luopuminen muutoksen edessä rikkoo turvallisuuden tunteen. Vaikka Lahden kaupungin henkilöstöllä on jo käytössään intranet, saattaa uuden intranetin käyttöönotto aiheuttaa rajujakin tunteita henkilöstössä. Muutos saattaa hämmentää ja lamaannuttaa, aiheuttaa kieltämisreaktioita, suuttumusta, masennusta, epäluuloa, epävarmuutta, pelkoa ja jopa ahdistusta. Muutoksen vastustaminen on Wiion (2009, 51) ja Koskisen (2003, 18—19) mukaan inhimillistä. Heidän mukaansa muutoksen vastustaminen on eloonjäämiskamppailua, joka on geneettisessä taustassamme. Ihmisillä on psykologinen puolustuksen, torjumisen ja mielihyvän mekanismi, joka suojelee asenteita, käyttäytymistä ja mielipiteitä. On tärkeää, että muutosprosessissa huomioidaan koko ajan henkilöstön tunteet ja tunnelma. (Heiskanen – Lehikoinen 2010, 35; Juholin 2008, 125—126; Karhu 2000, 61; Yli-Kokko 2005, 68.)

Jos muutoksen syyt ja seuraukset eivät ole selviä henkilöstölle, voi henkilöstö *luulla* muutoksen olevan itselleen uhka. Henkilöstö saattaa pahimmassa tapauksessa pelästyä ja asettua muutosvastarintaan. Muutosvastarinta tarkoittaa, että kohderyhmä ei hyväksy muutosta ja asettuu muutosta vastaan. Muutosvastarinnan syitä ovat muun muassa kontrollin häviäminen, väärinkäsitykset ja epävarmuuden tunne. Muutoksesta viestivien on ymmärrettävä, että vastahakoisuus muutostilanteessa on henkilöstössä esiintyvä terve ilmiö, joka voi myös auttaa muutosprosessia osoittamalla muutoksen kipupisteet (Juholin 2009, 374). Helsilän (2008, 177) mukaan merkittävä riski muutoksessa on myös henkilöstön passiivisuus muutosta kohtaan, koska se voi hidastaa tai jopa ehkäistä muutoksen toteutumista halutulla tavalla. Passiivisuutta ja muutosvastarintaa voidaan ehkäistä ja hallita osallistamalla henkilöstö muutokseen, henkilöstöä kouluttamalla ja perehdyttämällä sekä erityisesti hoitamalla viestintä hyvin. Aktivoimalla ja motivoimalla henkilöstöä muutosprosessissa viestinnän avulla saadaan henkilöstö sitoutumaan muutokseen. (Karhu 2000, 59, 92—93.)

3.2 Muutoksesta viestiminen

Jos viestintä ei onnistu muutostilanteessa, ei muutoskaan onnistu (Yli-Kokko 2005, 68). Työyhteisössä tapahtuvat muutokset ja kehittämistoimenpiteet sisältävät aina myös viestinnän. Organisaatiossa on viestintävastuu, joka tarkoittaa, että jokaisen täy-

tyy ottaa vastuu siitä, että tieto vaihtuu organisaation sisällä. Viestintää muutoksissa ei tule eritellä omaksi lajityypikseen, ettei se jää irralliseksi tapahtumaksi. Viestinnän on oltava ammattimaista perusviestintää. Viestinnän onnistumisesta ei ole ainoastaan vastuussa Lahden kaupungin viestintäyksikkö ja Seutuinfra-työryhmä, vaan myös koko Lahden kaupungin henkilöstö. Muutosviestinnässä tarvitaan aktiivista yhteistyötä ja dialogia. Dialogi sisältää vuorovaikutuksen, vastavuoroisuuden ja arvostuksen käsitteet. Viestinnän haaste muutosprosessissa on, että viestintätoimenpiteet vastaavat henkilöstön tarpeita (Puro 2003, 110). Muutoksesta viestittäessä täytyy asettaa henkilöstön asemaan ja nähdä muutos sen näkökulmasta. Kohderyhmä-lähtökohtainen lähestymistapa on tämän vuoksi toimivin tapa muutosviestinnän toimenpiteitä suunniteltaessa. (Juholin 2008, 61, 80, 85.)

Intranetmuutoksesta viestimisessä on kyse sisäisestä viestinnästä, koska sanomalla tavoitellaan muutoksia organisaation henkilöstön käyttäytymisessä. Viestintää suunniteltaessa täytyy ajatella sanoman vastaanottajaa eli Lahden kaupungin henkilöstöä ja tehdä sanoma vastaanottajalle eikä itselle, jolle muutos on jo valmiiksi selkeä prosessi. Asettamalla henkilöstön asemaan voidaan ehkäistä sekavuutta ja väärinymmärryksiä. Asioista tulee puhua selkokielellä eikä vaikeilla termeillä, jotka karkottavat kohderyhmän mielenkiinnon muutoksesta. Puhumalla asioista niiden oikeilla nimillä tuodaan muutos lähelle ihmistä. Organisaatiossa on oltava riittävä määrä foorumeita, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen ja joissa on mahdollista käsitellä henkilöstöä askarruttavia asioita avoimesti. Henkilöstö on pidettävä ajan tasalla muutoksen etenemisestä koko muutosprosessin ajan. (Wiio 2009, 12, 61.)

On tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja myös saada vastaukset kysymyksiinsä, mikä tulee muuttumaan ja miksi, mihin ollaan menossa ja miten muutos vaikuttaa yksilöllisesti (Heiskanen – Lehikoinen 2010, 21). Henkilöstöä tulee myös kuunnella aktiivisesti, pyrkiä ymmärtämään henkilöstön näkökulmia muutokseen ja kehittää viestintää tämän palautteen pohjalta. Kuunteleminen sisältää myös puhumisen, koska ilman kuuntelemista ei voida tietää, millaista viestintää kohderyhmä muutoksesta tarvitsee. Jotta positiivisen yhteishengen luominen onnistuisi, täytyy muutoksesta viestiessä miettiä tarkkaan, mitä sanotaan ja miten (Juholin 2009, 333). (Puro 2003, 17, 19, 110.)

Muutosviestinnän tarkoituksena on vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin ja asenteisiin, joita henkilöstöllä on uudesta intranetistä. Vaikuttavan viestinnän tavoitteet voidaan jakaa Lohtajan ja Kaihovirta-Revon (2007, 44) mukaan vahvistavan, aktivoivan ja asenteita muuttavan vaikuttamisen ryhmään. Uudesta intranetistä viestittäessä tavoitteena on vahvistaa henkilöstön positiivisia mielikuvia intranetistä, aktivoida henkilöstöä käyttämään intranetiä ja muuttaa mahdolliset negatiiviset asenteet positiivisiksi. Högströmin (2002, 57) mukaan muutosviestintä ei saa olla pelkkää yksisuuntaista tiedottamista ja muutoksen myymistä, vaan tiedon jakamista. Muutoksesta ja myös muutoksen hankaluuksista ja kipupisteistä pitää viestiä avoimesti ja rehellisesti. Muutosviestinnän kohderyhmää ei saa huijata olemaan jotain mieltä värittämällä informaatiota tai kertomatta jättämisellä (mts. 42).

Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 20) sekä Juholinin (2009, 323) mukaan muutosviestinnän tavoitteena on saada henkilöstö *ymmärtämään*, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin muutoksella tähdätään. Henkilöstölle tulee selittää, että muutos on jatkuvaa, vaikka pieniä muutoksia ei aina havaitakaan (Beerel 2009, 6). Viestinnän tarkoituksena on vähentää henkilöstön epätietoisuutta ja -varmuutta, rohkaista muutoksessa ja muuttaa mahdollinen muutosvastarinta positiiviseksi muutosvoimaksi. Asioista tulee kertoa mahdollisimman nopeasti ja aina silloin, kun uutta kerrottavaa on. Muutostilanteessakin on hyvä noudattaa viestinnän perussääntöjä *kerro, kun on jotain kerrottavaa; kerro, mitä aiot tehdä; kerro, mitä olet tekemässä; kerro, mitä teet tulevaisuudessa* (Karhu 2000, 40, 99).

Viestinnän tulee olla jatkuva prosessi, joka kutsuu työyhteisön osaksi muutoksen toteuttamista. Muutoksesta viestimisen tulee olla viestinnän monipuolista perusviestintää, joka keskittyy osallistamiseen, ennakoivuuteen, avoimuuteen, inhimillisyyteen, henkilökohtaisuuteen, kasvokkaisuuteen, aktiivisuuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Informaatiotulvaa on kuitenkin vältettävä, jotta tärkeimmät viestit huomataan. Muutoksesta viestiminen on oltava suunniteltua ja perusteltua. On myös muistettava, että viestintä on vain yksi osa muutosta, eikä hyväkään muutosviestintä voi yksin ratkaista kaikkia muutokseen liittyviä ongelmia ja tuoda täydellistä lopputulosta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu muutosviestintä voi kuitenkin ehkäistä muutosvastarintaa sekä motivoimalla ja innostamalla saada henkilöstön sitoutumaan muutokseen. Näin ollen muutosviestintä voidaan nähdä myös osaltaan muutoksen toteuttajana. (Heiskanen – Lehikoinen 2010, 21; Helsilä 2008, 187; Juholin 2009, 325; Theaker 2004, 174.)

3.3 Muutoksen kohderyhmä

Muutoksen kohderyhmä kartoitettiin, jotta muutosviestintä osattiin suunnata oikeille vastaanottajille, ja koska viestintää suunniteltaessa on otettava tarkasti huomioon kohderyhmän lähtökohdat. Kohderyhmää rajatessa mietittiin, keitä asia koskettaa, keiden tietoon se pitää saattaa ja keiden kanssa siitä pitää tai on hyvä käydä keskustelua (Juholin 2009, 122). Muutoksen kohderyhmän rajauksessa otettiin siis huomioon kaikki henkilöt, joilla on jotain osuutta muutosprosessiin, koska tiedon tulee tavoittaa kaikki, jotka sitä tarvitsevat. Tässä tapauksessa se tarkoittaa koko Lahden kaupungin henkilöstöä, koska koko henkilöstö on intranetin tavoitekäyttäjiä, ja näin ollen muutos koskee koko henkilöstöä. (Karhu 2000, 43, 97.)

Intranetin tavoitekäyttäjämäärää ei voida tarkasti sanoa, mutta *seudullisesti on arvioitu, että intran piirissä on jatkossa n. 5000 tietokonetta, joista n. 3000 kpl on Lahden ja loput 2000 muiden kuntien henkilöstön käytössä* (Reiniharju 2011a). Suurin osa tietokoneista on yhteiskäytössä olevia, joten intranetiä käyttävien henkilöiden lukumäärä on suurempi kuin tietokoneiden määrä. Kyse on useista tuhansista käyttäjistä, koska Lahden kaupungilla on yli 6000 työntekijää (ks. tarkemmin luku 2.1).

On myös muistettava, että kohderyhmänä ovat ihmiset. Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavalla riippuen persoonallisista lähtökohdista, olosuhteista ja muutoksen ymmärtämisprosessista. Ihminen voi reagoida muutokseen kielteisesti asettumalla muutosvastarintaan tai suhtautua positiivisesti kannattamalla muutosta. Toinen huomioonotettava seikka on, että kohderyhmä on työyhteisö. Työyhteisöllä on yhteinen päämäärä, johon se pyrkii käytössään olevia voimavaroja säätelemällä (Åberg 2000, 56). Kohderyhmä ei siis ole satunnainen ryhmä, vaan ihmisten muodostama yhteisö, jolla on yhteinen tavoite ja yhteiset säännöt ja jonka toiminta on organisoitua. Työyhteisö jakautuu alaryhmiin työyksikön, maantieteellisen alueen, työtehtävän ja aseman perusteella. (Juholin 2009, 326; Karhu 2000, 58.)

Högströmin (2002, 77) ja Åbergin (2000, 119) mukaan kohderyhmä voidaan jakaa neljään ryhmään: *henkilöihin, jotka tietävät paljon ja asennoituvat positiivisesti, tietävät vähän ja asennoituvat positiivisesti, tietävät paljon ja asennoituvat negatiivisesti, tietävät vähän ja asennoituvat negatiivisesti*. Edellä mainituista kaksi ensimmäistä kohderyhmätyyppiä ovat ihanteellisia apuja muutostilanteessa. He voivat toimia itsenäisesti muutoksen puolestapuhujina ja saada toiminnallaan aikaan muutosmyönteisi-

syöttä, eräänlaisen positiivisuuden aallon (Heiskanen – Lehikoinen 2010, 59). Kaksi viimeistä tyyppiä ovat henkilöitä, jotka helposti nousevat muutosvastarintaan ja näin hidastavat ja hankaloittavat muutoksen etenemistä.

Kohderyhmän aikaisemmat tiedot ja taidot intranetistä vaihtelevat. Kohderyhmän tietotekniikkataito ja pääsy tietokoneelle on huomioitava muutoksesta viestittäessä (Theaker 2004, 174). Osa kohderyhmästä käyttää tietokonetta työssään päivittäin ja osa taas ei työskentele tietokoneen ääressä. Osa kohderyhmästä on rutinoituneita intranetin käyttäjiä, osa turhautuneita sen käyttöön ja osaa intranet ei liikkuvan työn vuoksi tavoita. Ensin mainittu kohderyhmä on ihanteellinen, koska se on jo sitoutunut aiemman intranetin käyttöön. Kaksi viimeistä kohderyhmätyyppiä ovat haastavampia ja tarvitsevat runsaasti viestinnän huomiota. Kaikki kohderyhmätyypit, niin aktiiviset käyttäjät kuin intranetin välttelijätkin, on otettava muutosviestinnässä huomioon. (Juholin 2008, 77—78.)

4 MUUTOSVIESTINTÄ UUDEN INTRANETIN KÄYTTÖÖNOTOSSA

4.1 Muutosviestinnän tavoitteet ja riskit

Muutosviestinnän tavoitteita alettiin kartoittaa heti tutkimuksen alussa, koska tavoitteet päätettyä oli helpompi alkaa suunnitella strategiaa eli sitä, mitä keinoja käyttäen tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden ja riskien kartoitus tehtiin yhtä aikaa, koska usein tavoite oli vastakohta riskille. Tavoitteita ja riskejä kartoitettaessa pohdittiin muutosta organisaatiossa ja muutosviestinnän yleisiä tavoitteita (ks. tarkemmin luku 3.1 ja 3.2) sekä muutosviestinnän teorioita. Tavoitteiden oli oltava realistisia, ymmärrettäviä, mitattavia ja haastavia. Muutosviestinnän tarkoituksena on vaikuttaa asenteisiin, mielipiteisiin, tietoihin ja sitä kautta käyttäytymiseen (Högström 2002, 72; Ylenius – Keränen 2007, 16).

Muutosviestinnän tavoitteena on, että henkilöstö ymmärtää muutoksen, tuntee intranetin ja sen keskeisimmät toiminnot ja mahdollisuudet sekä tietää, mihin intranetin käytöllä tähdätään. Tavoitteena on myös säilyttää henkilöstön luottamus organisaatioon ja poistaa muutosvastarintaa ja lisätä muutoshalukkuutta. Muutosviestinnän pää-tavoitteena on, että henkilöstö sitoutuu intranetin käyttöön.

Yllä mainituista tavoitteista valittiin visio. Visiolla tarkoitetaan tulevaisuuden tavoitetilaa, johon henkilöstön toivotaan pääsevän (Åberg 1999, 46). Muutosviestinnän visioiksi valittiin viestinnän päätavoite, eli *henkilöstö sitoutuu uuden intranetin käyttöön*. Visio toimii päätavoitteena, jonka saavuttamiseksi tehdään erilaisia muutosviestinnän toimenpiteitä. Lopuksi tavoitteista johdettiin muutosviestinnän perusviesti *Intra on toimiva työkaveri*. Hyvä perusviesti on selkeä, yksinkertainen ja tavoitteellinen. Perusviestejä välitetään kaikessa viestinnässä ja usein niistä kiteytetään slogan. Perusviestien tarkoituksena on tukea muutoksen teemaa ja ydinasioita. (Heiskanen – Lehtikoinen 2010, 74.)

Kun esteitä ilmaantuu, ne pitää poistaa, kiertää tai ylittää (Karhu 2000, 46). Tavoitteiden kartoittamisen lisäksi myös riskien kartoittaminen on muutosviestinnässä ensisijaisen tärkeää, jotta riskien toteutumista voidaan ehkäistä (mts. 59). Muutosviestinnän merkittävimiksi riskeiksi kartoitettiin henkilöstön huono perehdytys intranetin käyttöön eli henkilöstön epätietoisuus, informaatiotulva, vaikeaselkoisen kielen käyttö viestinnässä, itselle eikä henkilöstölle puhuminen ja muutoksista liian yleisellä tasolla kertominen. Muita riskejä ovat henkilöstön tietotekniikkaosaamisen yli- tai aliarviointi, henkilöstön tietokoneelle pääsyn hankaluus ja intranetin käyttöön olevan ajan vähäisyys. Lisäksi riskejä ovat henkilöstön negatiiviset mielikuvat, käsitykset, ennakkoluulot ja kokemukset intranetistä. Suurimmat riskit ovat henkilöstön muutosvastarinta ja muutoksen muuttuminen kriisiksi.

4.2 Viestintäkeinojen kartoittaminen

Viestintäkanavat voidaan jakaa rikkaisiin ja köyhiin. Rikkaita kanavia ovat suulliset ja henkilökohtaiset kanavat, kuten kasvokkaiset kahdenkeskiset keskustelut ja kahvipöytäkeskustelut. Köyhiä kanavia ovat kirjalliset massakanavat, kuten esitteet ja uutiset. Rikkaisiin ja köyhiin viestintäkanaviin jakaminen perustuu välittömän palautteenannon mahdollisuuteen, viestinnän monipuolisuuden, esimerkiksi kehonkielen käytön, mahdollisuuteen ja luonnollisen kielen, eli selkeän puhekielen käytön, mahdollisuuteen. Intranetin käyttöön sitouttamisessa käytetään molempia, sekä rikkaita että köyhiä, viestintäkanavia täydentämässä toisiaan, mutta keskitytään enemmän rikkaisiin kanaviin, koska ne vastaavat viestinnän vaatimuksia (ks. tarkemmin luku 3.2). Rikkaat viestintäkanavat soveltuvat muutosviestinnän tehtävään paremmin, koska

kyse on henkilöstölle uudesta, mahdollisesti vaikeasta asiasta. (Daft – Lengel 1983, 7—9; Daft – Lengel – Trevino 1987, 557; Yli-Kokko 2005, 64.)

Rikkaat viestintäkanavat voidaan jakaa edelleen virallisiin ja epävirallisiin kanaviin eli suunniteltuihin ja suunnittelemattomiin kanaviin. Viralliset kanavat ovat esimerkiksi suunniteltuja tapaamisia ja kokouksia, epäviralliset kanavat ovat yllättäviä tapahtumia, kuten hissikeskusteluja ja ahaa-aukioita. Intranetmuutoksesta viestittäessä käytetään hyväksi sekä virallisia että epävirallisia kanavia, koska ne tukevat toisiaan. Esimerkiksi intranet-messuilla on tarkoitus hyväksikäyttää suunniteltua viestintää, joka johtaa suunnittelemattomaan viestintään. Tarkoituksena on, että muun muassa messuilla järjestettävä esittely intranetistä johtaa myöhempään keskusteluun aiheesta. Epävirallisia kanavia ei voida ennalta suunnitella, joten muutosviestintäsuunnitelmassa keskitytään kartoittamaan virallisia kanavia, joiden tarkoituksena on myös tuottaa epävirallisia viestintäkanavia. (Lohtaja – Kaihovirta-Repo 2007, 53.)

Intranetmuutoksesta viestimisen lähtökohtana on olla proaktiivista viestintää. Proaktiivinen viestintä tarkoittaa ennakoivaa ja jatkuvaa viestintäprosessia, joka on vuorovaikutteista ja pääosin kasvokkaisuviestintää. Intranetmuutoksesta viestiminen ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan jatkuvaa muutostyötä, jossa otetaan henkilöstö mukaan muutokseen. Tämän vuoksi käytetään monia eri viestintätoimenpiteitä muutoksesta viestittäessä. Muutoksesta viestimisessä halutaan välttää reaktiivista viestintää, joka tarkoittaa muutoksen selittämistä henkilöstölle vasta muutosprosessin jälkeen. Tämä ei ole hedelmällistä, koska henkilöstöä ei osallisteta eikä näin ollen sitouteta muutokseen. Reaktiivinen viestintä vastaa vain kysymykseen mitä, kun proaktiivinen viestintä myös selittää muutosta vastaamalla kysymykseen miksi. Viestintätoimenpiteitä suunniteltaessa otettiin edellä mainittujen asioiden lisäksi huomioon, että usein henkilöstö haluaa olla mukana muutoksessa, eikä ainoastaan yksisuuntaisen viestinnän kohteita. (Juholin 2009, 331—332.)

4.3 Kampanjointi

Muutosviestintää tarkasteltiin kampanjanäkökulmasta, koska muun muassa Hämäläisen ja Maulan (2004, 59) sekä Högströmin (2002, 41) mukaan merkittävästä muutoksesta viestittäessä tarvitaan tavoitteellista, pitkäjänteistä ja suunnitelmallista viestintäkampanjaa, joka sisältää monenlaisia toimenpiteitä. Kampanja tarkoittaa määritellyn asian, tässä tapauksessa muutoksen, ajamista käyttäen viestinnän eri keinoja. Kampan-

jointi on suunnitelmallinen viestintätoimenpiteiden sarja. Viestintäkampanjassa selvitetään viestinnän lähtökohdat, määritetään viestinnän kohderyhmä ja asetetaan viestinnälle tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulut. (Högström 2002, 41, 83; Wiio 2009, 51.)

Muutosviestintäsuunnitelman pohjana käytettiin viestintäkampanja-näkökulmaa. Intranet-kampanja rakennettiin monivaiheiseksi, jolloin kohderyhmän tietoisuutta intranetistä ylläpidetään koko muutosprosessin ajan. Monivaiheisen kampanjan tavoitteena on kiinnittää henkilöstön huomio omaan toimintaansa, jotta henkilöstö oivaltaa oman muutostarpeensa ja asennoituu muutokseen myönteisesti. Monivaiheisen kampanjoinnin lisäksi päädyttiin käyttämään myös dynaamista kampanjointia. Dynaaminen kampanjointimalli tarkoittaa sitä, että kampanjan aloituksen jälkeen jatketaan kampanjointia esimerkiksi arkiviestinnässä. Jatkuva kampanjointi on tärkeää, koska henkilöstön motivoiminen ja kiinnittäminen muutokseen on haastavaa. (Högström 2002, 31—32, 84.)

Intranet-kampanjan suunnittelussa käytettiin apuna Åbergin (2000, 196) viestintäkampanjan suunnittelumallia, jonka mukaan ensin päätetään sanoman aihe ja kampanjan tavoiteltu vaikutus. Tämän jälkeen määritellään kohderyhmä, valitaan viestintäkanavat ja määritellään sanoman sisältö ja muoto. Määrittelyn jälkeen tehdään kampanjasuunnitelma, josta ilmenee, mitä tehdään, milloin, missä, millä resursseilla ja keiden toimesta. Suunnittelun jälkeen kampanja toteutetaan ja toteutuksen jälkeen kampanjan aikaansaama vaikutus mitataan ja arvioidaan.

Ensimmäiseksi rajattiin kampanjan aihe, joka on sama kuin muutosviestinnän perusviesti eli *Intra on kiva työkaveri*. Tavoiteltu vaikutus on muutosviestinnän päätavoite eli *henkilöstö sitoutuu uuden intranetin käyttöön*. Kohderyhmä oli jo aiemmin määritetty, kohderyhmä on *koko Lahden kaupungin henkilöstö*. Sanoman sisällölle ja muodolle asetettiin vaatimuksesi olla *ymmärrettävä*. Muutosviestinnässä käytettäviä keinoja eli muutosfoorumeja pohdittiin miettimällä kysymystä, mihin tarpeisiin viestintävälineiden tulee vastata. Viestintäkeinoja valittaessa huomioitiin myös rajalliset resurssit. Viestintäkeinojen lähtökohtana oli olla *monipuolista, osallistavaa, ennakkoivaa, avointa, inhimillistä, henkilökohtaista, kasvokkaista, aktiivista ja vuorovaikutteista* (ks. tarkemmin luku 3.2). (Juholin 2008, 128.)

Tilaaajalta saatiin valmiiksi toiveet viestintäkeinoista, jotka analysoitiin muutosviestinnän tarpeisiin sopiviksi. Valinnassa oli tärkeää, että valituilla toimenpiteillä voi-

tiin vastata kohderyhmän tiedon tarpeisiin ja samalla innostaa ja motivoida kohderyhmää. Viestintäkeinoiksi valittiin *opetusvideot, messut, blogi, Viikon vinkki ja käytettävyydestaus*. Muutosviestinnän aikataulutusta tehtiin viestintäkeinojen valintojen jälkeen. Kun tiedettiin, *mitä tehdään*, oli helpompaa luoda aikataulu keinojen ympärille eli *milloin tehdään*. Viestintätoimenpiteille luotiin *ohjeistus, joka sisältää toimenpiteiden aikataulun ja viestintävastuut*. Tarkka suunnittelu ja aikataulutusta tehtiin, jotta viestintä pysyy koossa, eivätkä tärkeät asiat pääse unohtumaan (Hämäläinen – Maula 2004, 66). Muutosviestinnän onnistumisen mittaamiseen myöhemmin luotiin *kyselylomake*, joka esitettiin.

Muutosviestintää suunniteltaessa analysoitiin myös tarvittavat *resurssit*. Resurssit ovat aineettomia ja aineellisia voimavaroja, joita yhteisöllä on käytössään. On huomioitava, että resurssi ei tarkoita ainoastaan budjettia. Resursseja ovat myös esimerkiksi teknologia ja tieto. Muutosviestintää suunniteltaessa tärkeimpiä resursseja olivat valmiit *viestintäkanavat, tietokoneet, henkilöstön tiedot ja taidot sekä aika*. Muutosviestinnän budjetti oli rajallinen, mutta pienten palkitsemismenetelmien käyttö esimerkiksi arvonnissa oli mahdollinen. (Juholin 2009, 94, 98.)

Muutosviestintäsuunnitelman toteuttamiseen vaaditaan eniten aika-resurssia. Lisäksi viestintähenkilöstön omia tietoja ja taitoja sekä pääsyä tietokoneelle edellytetään, jotta viestintä on mahdollista. Viestintähenkilöstöllä kuluu kerralla eniten aikaa intranet-messujen ja käytettävyydestauksen järjestämiseen sekä kyselyn tulosten arvioimiseen. Jatkossa aikaa kuluu tasaisesti blogin ja Viikon vinkkien kirjoittamiseen. On myös huomioitava, että kohderyhmänkin aikaa tarvitaan viestintätoimenpiteisiin osallistumisessa. Rahaa muutosviestinnässä kuluu viestintähenkilöstön palkkaan, arvontapalkintoihin, kahvitarjoiluun ja opetusvideoiden ulkoistamiseen.

5 INTRANETIN KÄYTTÖÖN SITOUTTAMISEN KEINOT

5.1 Opetusvideot

Intranetin tärkeimmistä toiminnoista tehdään opetusvideot, jotta henkilöstö voi opetella uuden intranetin käyttöä niiden avulla. Opetusvideoiden käytön etuna on, että niitä pääsee katsomaan rauhassa intranetissä milloin vain ja niin usein kuin tarpeen on. Videot tehdään screen capture -menetelmällä. Screen capture -video eli ruutukaappausvideo valittiin menetelmäksi, koska sen avulla henkilöstö näkee konkreettisesti, miten

intranetiä käytetään. Ruutukaappausvideointi tarkoittaa, että tietokoneen näytöllä tapahtuva tapahtuma nauhoitetaan videoksi. Nauhoittamisen jälkeen videoon voidaan lisätä ohjeistavia aputoimintoja, kuten nuolia ja tekstejä. (Jyväskylän yliopisto 2011.)

Opetusvideoita tehdään aluksi neljä: yleisesittely intranetistä ja sisäänkirjautumisesta, sähköisestä työpöydästä, ryhmätyötiloista ja hakukoneesta. Näin vältetään henkilöstön kohdistuva informaatiotulva, joka on yksi muutosviestinnän uhista, ja ohjataan henkilöstön huomio intranetin keskeisiin toimintoihin. Myöhemmin voidaan tehdä lisää opetusvideoita, jos siihen on tarve.

Videoiden tekeminen suositeltiin ulkoistettavan, jotta saadaan laadukasta materiaalia. Videoiden tekeminen tulee aloittaa heti, kun se on mahdollista. Videoiden tekemiseen ei kulu muuta aikaa, kuin videoiden tekijän perehdyttämiseen kuluva aika. Videoiden tulee olla valmiina intranet-messuilla, jotta niiden avulla voidaan konkretisoida intranet henkilöstölle. Videot toimivat muutokseen perehdyttämisen tukena messuilla. Myöhemmin opetusvideot ladataan intranetiin, jossa henkilöstö pääsee katsomaan niitä.

5.2 Intranet-messut

Intranet-messuja ideoitaessa mietittiin kysymyksiä, mitä, kenelle ja miten. Kysymyksen avulla suunniteltiin messuidea. Messujen tarkoituksena on toimia eräänlaisena muutostyöpajana ja esitellä uutta intranetiä henkilöstölle ensimmäistä kertaa. Tarkoituksena on saada henkilöstö kiinnostumaan intranetistä ja sen hyödyistä ja sitä kautta sitouttamaan henkilöstöä uuden intranetin käyttöön. Kiinnostuksen herättämisessä ja innostamisessa käytetään avointa viestintätapahtumaa, messuja, koska se mahdollistaa monipuolisen viestinnän käyttämisen. Messujen sisällön lähtökohtana oli vastata muutosviestinnän tavoitteisiin (ks. tarkemmin luku 4.1). (Keinonen – Koponen 2001, 24—25, 69.)

Intranet-messut ovat asian ja viihteen yhdistelmä, jossa intranetmuutosta käsitellään puolivirallisella otteella (Juholin 2008, 79). Messujen tarkoituksena on toimia ”kick-offina” eli lähtölaukauksena intranetin käyttöönotossa. Tarkoituksena on, että messuilla on avoin ja rento ilmapiiri, joka edesauttaa vuorovaikutusta koko messuilla olevan henkilöstön välillä. Messujen tavoitteena on innostaa ihmisiä näkemään muutoksen hyödyt ja sitoutumaan muutokseen. Messuilla järjestetään itse viestintätoimenpiteiden

lisäksi oheistoimintoja, joita ovat kahvitarjoilu, arvonta ja palautteenanto. Edellä mainitut asiat ovat pieniä eleitä ja innostajia, mutta ne voivat silti vaikuttaa merkittävästi henkilöstön mielipiteeseen messutilaisuudesta. Esimerkiksi kahvitarjoilu saattaa toimia innostajana joillekin osallistujille.

Messut järjestetään viikkoa ennen kuin ensimmäinen toimiala ottaa uuden intranetin käyttöönsä. Messut ovat yksipäiväiset ja kestävät neljä tuntia kello 10—14. Messut voidaan toistaa samanlaisina uudestaan, jos siihen on tarve. Messuvieraat eli koko Lahden kaupungin henkilöstö kutsutaan messuille kutsulla, joka laitetaan jo käytössä olevaan intranetiin. Joissain tapauksissa kutsu lähetetään sähköpostitse. Messuista tiedotetaan myös työpaikkojen sisäisissä kokouksissa. Messuille kutsutaan koko Lahden kaupungin henkilöstö, vaikka toimialat ottavat intranetin käyttöönsä portaittain. Näin tehdään, jotta kaikki pääsevät tasapuolisesti samaan aikaan tutustumaan uuteen intranetiin.

Messujen tärkein viestintätoimenpide on henkilöstön kuunteleminen. Kuunteleminen on osa henkilöstön arvostamista. Messuilla on tavoitteena saada aikaan vuorovaikutusta, jonka onnistuminen vaatii, että puhumisen lisäksi annetaan myös henkilöstölle puheenvuoro ja tilaisuus esittää mielipiteensä. Pelkkä puheenvuoron antaminen ei kuitenkaan riitä, vaan kaikkien, niin Seutuinfra-työryhmän kuin muun henkilöstönkin, täytyy todella kuunnella, mitä toisilla on sanottavana ja lisäksi reagoida kuulemaansa. Näin voidaan löytää oivalluksia ja ideoita. Tiedonvälityksen lisäksi messujen tavoitteena on havaita asenteita, mielipiteitä ja odotuksia, jotka intranetiin kohdistuvat. (Juholin 2008, 138.)

Messujen viestintätoimenpiteet ovat suunniteltuja, mutta joustavia. Tavoitteena on, että messut luovat avointa ja aktiivista vuorovaikutusta sekä messuvieraiden ja järjestävien tahojen välillä että messuvieraiden keskuudessa. Messut avaa infotilaisuus, jossa muutoksen toteuttaja, Seutuinfra-työryhmä, esittelee intranetiä. Esityksessä nojataan faktoihin ja yksisuuntaiseen tiedottamiseen. On tärkeää, että juuri muutoksen toteuttaja kertoo itse omin sanoin, mistä on kysymys, koska toteuttaja tietää aiheesta eniten. Esityksessä käydään läpi uusi intranet ja sen toiminnot. Esitys on faktapohjainen, puolen tunnin esittely, joka selvittää informatiivisesti, mistä muutoksessa on kyse. Ideana on antaa tietoa intranetistä ja samalla pohjustaa esityksen jälkeen käytävää avointa keskustelua. Esityksen lopuksi henkilöstölle kerrotaan myös muista

viestintätoimenpiteistä eli blogista, Viikon vinkistä, opetusvideoista ja käytettävyysestestauksesta, jotta henkilöstö osaa odottaa ja etsiä jatkossa näitä viestintäkanavia.

Avausesityksen jälkeen vuorossa on muutoskeskustelu, jonka vetää osa Seutuintratyöryhmän toteuttajista. Keskustelu on niin kutsuttua muutospuhetta, jossa käydään läpi muutoksen elinkaari eli muutoksen menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Muutoksen syyt argumentoidaan henkilöstölle rehellisesti ja selkeästi. Henkilöstölle on selvitettävä, mitä uuden intranetin käyttöönotto tarkoittaa heille sekä yksilöinä että työyhteisön jäsenenä. Tämä tehdään, jotta henkilöstölle selviää, mikä on muuttunut, miksi muuttuu ja mihin ollaan menossa. Henkilöstölle annetaan myös mahdollisuus kysyä intranetistä. Keskustelun tarkoituksena on käydä läpi henkilöstössä heränneitä ajatuksia ja kysymyksiä ja antaa henkilöstölle mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Näin voidaan selvittää henkilöstön suhtautumista muutokseen. Tavoitteena on luoda vuorovaikutusta ja saada henkilöstö huomaamaan, että heidän mielipiteensä huomioidaan ja sitä arvostetaan. Esittelyn yksisuuntaisuuden sijaan keskustelutilaisuudessa hyödynnetään kaksisuuntaista viestintää. Messuilla on keskityttävä selkeään ja ymmärrettävään keskusteluun synnyttävään kielenkäyttöön. Liian yleiselle tasolle jäävää, vaikeita termejä sisältävää virkamiespuhetta on vältettävä. Keskustelutilanteessa on varauduttava erityyppisiin, epämieluisiin kysymyksiin, joihin ei välttämättä voida vastata. (Juholin 2008, 130—134.)

Kolmas viestintätoimenpide on intranet-pisteet. Messuilla henkilöstö pääsee ensimmäistä kertaa näkemään, miltä uusi intranet tulee näyttämään ja mitä toimintoja se sisältää. Messutilassa on viisi tietokonepistettä, joissa kaupungin verkkopäivittäjät ja verkkoviestintävastaavat sekä osa Seutuintra-hankkeen toteuttajista esittelevät uuden intranetin ulkoasua ja toimintoja tietokoneelta. Kynnys kysyä omasta mielestä tyhmiä kysymyksiä madaltuu, kun kommunikoidaan henkilön kanssa, joka on muutoksen edessä samalla tavalla kuin itse. On kuitenkin hyvä, että myös osa hankkeen toteuttajista on kiertelemässä pisteillä, koska he tietävät intranetistä eniten. Uuden oppiminen ja osaamisen vahvistaminen tehdään sosiaalisesti tapahtumaksi. Tällä tavalla intranet voidaan tuoda ruohonjuuritasolle. Intranet-pisteillä on esitteitä, joissa kerrotaan lyhyesti uuden intranetin tärkeimmistä toiminnoista. Esitteitä jaetaan, koska moni ihminen haluaa saada jotain konkreettista, johon hän voi myöhemmin palata ja tutustua tarkemmin. Esitteet ovat yksinkertaisia ja lyhyitä tietoiskuja uuden intranetin toiminnoista. (Juholin 2008, 175; Keinonen – Koponen 2001, 59.)

5.3 Blogi

Sitouttamisen kannalta on tärkeää, että viestintä on jatkuvaa koko muutoksen ajan. Viestintä ei saa loppua siihen, kun intranet otetaan käyttöön, vaan viestinnän täytyy tukea muutosta myös käyttöönoton jälkeen. Jatkuvan viestinnän viestintäkeinoksi valittiin intranet-blogi. Blogi tarkoittaa yhden tai useamman henkilön kirjoittamaa päiväkirjatyypistä verkkosivua (Sivistyssanakirja, s.v. blogi). Blogimerkintöjen on tarkoitus innostaa ja motivoida henkilöstöä käyttämään intranetiä ja tuoda intranetiä aktiivisesti tunnetummaksi henkilöstölle. Tarkoitus on, että henkilöstö alkaa aktiivisesti seurata blogia.

Blogia aletaan kirjoittaa intranetin käyttöönoton yhteydessä. Uudessa intranetissä on oma blogi-työkalu, johon blogi luodaan. Tällöin se ei ole intranetistä erillinen toiminto, vaan yhteneväinen intranetin kanssa, ja blogimerkinnät huomataan helposti intranetiä käyttäessä. Jos blogi luotaisiin erilliselle julkaisualustalle, ei henkilöstö välttämättä löytäisi blogiin tai muistaisi käydä lukemassa sitä.

Blogilla on yksi päivittäjä, joka sekä päivittää että kirjoittaa blogia. Näin toimitaan, jotta blogin ulkoasu pysyy yhtenäisenä, ja jotta kaikkien ei tarvitse opetella blogin käyttöä. Päivittäjä oikolukee tekstit ja korjaa mahdolliset kielivirheet ennen merkintöjen päivittämistä blogiin. Päivittäjällä on varahenkilö, jotta blogia voidaan päivittää, jos päivittäjä on estynyt. Blogin päivittäjän tulee varata aikaa blogin kommentteihin vastaamiseen 3-15 minuuttia päivittäin. Itse blogimerkintään varataan aikaa kaksi kertaa kuukaudessa puolesta tunnista kolmeen tuntiin riippuen siitä, kirjoittaako päivittäjä merkinnän itse vai lataako hän vain valmiin merkinnän blogiin.

Blogin sävyksi valittiin epävirallinen ja rento, koska se lisää mielenkiintoa ja tuo asiaa lähemmäs ihmistä eikä vieraannuta lukijaansa vaikealla virkamieskielellä. Blogia kirjoittavat vuorotellen eri asemissa olevat henkilöt, niin intranetin toteuttajat kuin käyttäjätkin. Näin blogimerkintöihin saadaan erilaisia näkökulmia ja luodaan samalla yhteishenkeä. Blogimerkintöjen tarkoitus on olla lyhyitä, innostavia kirjoituksia, joissa näkyy kirjoittajan persoona. Merkinnät ovat erilaisia juttutyyppejä, kuten esimerkiksi henkilökuvia, haastatteluja ja mielipidekirjoituksia. Blogiaiheita ideoituin valmiiksi, jotta myöhemmin voidaan keskittyä vain merkintöjen kirjoittamiseen. Blogitekstien kieleen täytyy kiinnittää huomiota. Vaikeita termejä vältetään, jotta kieli pysyy lukijalle helppolukuisena, virheettömänä ja ymmärrettävänä. Blogia kirjoitetaan kaksi ker-

taa kuukaudessa sekä silloin, kun jotain merkittävää tapahtuu. Valmiit tekstit lähetetään blogin päivittäjälle, joka lisää tekstit blogiin.

Blogimerkinnöissä on kommentointimahdollisuus, joten henkilöstö pääsee lukemisen lisäksi myös kommentoimaan tekstejä. Kommentointimahdollisuus toimii sekä kysymysten esittämisfoorumina että palautteenantokanavana. Kommentointimahdollisuus mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän ja vuorovaikutteisuuden muutoksen edetessä. Kommentteihin on vastattava mahdollisimman nopeasti, jotta vuorovaikutus ja henkilöstön luottamus säilyy. Blogissa voidaan myös hyödyntää päällekkäiskanavia linkittämällä esimerkiksi intranet-opetusvideoita ja valokuvia blogimerkintöihin. Tämä tehostaa viestin voimakkuutta vastaanottajissa.

5.4 Viikon vinkki

Myös Viikon vinkki tukee jatkuvan viestinnän tavoitetta. Vinkkien tarkoituksena on nimensä mukaisesti vinkata henkilöstöä intranetin toiminnoista ja opastaa käyttäjiä hyödyntämään kyseisiä toimintoja. Vinkkien tavoitteena on tuoda intranetiä aktiivisesti tutummaksi henkilöstölle. Viikon vinkit ovat lyhyitä, yhden kappaleen pituisia, informatiivisia ohjeita intranetin toiminnoista. Vinkit käsittelevät kerrallaan yhtä intranetin toimintoa, ja ne julkaistaan nimensä mukaisesti kerran viikossa.

Vinkit julkaistaan uutistoiminnossa, josta ne tallentuvat uutisarkistoon ja ovat löydettävissä myöhemmin. Kaikki vinkit löytyvät samasta ryhmästä arkistosta julkaisunsa jälkeen. Kun uusi vinkki julkaistaan, nousevat linkit aiemmin julkaistuihin vinkkeihin uuden vinkin viereen. Näin voidaan muistuttaa käyttäjää eri toiminnoista ja helpottaa tiedon löytymistä. Blogin päivittäjä kirjoittaa vinkit. Vinkin kirjoittamiseen varataan aikaa noin puoli tuntia viikossa. Vinkkiin voidaan linkittää samaa aihetta käsittelevä opetusvideo ja esimerkiksi kuvaa ja grafiikkaa. Vinkit ja opetusvideot toimivat toistensa tukena.

5.5 Käytettävyydestä

Intranetin käytettävyydestä järjestetään testaus, jotta lunastetaan lupaus siitä, että intranet on toteutettu käyttäjien toiveet huomioiden. Käytettävyydestä tarkoituksena on myös viestiä henkilöstölle, että heidän mielipiteensä ja tarpeensa otetaan huomioon. Käytettävyydestä tutkimus on havainnointiin perustuva tutkimus, jossa ulko-

puolinen tarkkailija kerää tietoja tutkimuskohteesta havainnoimalla kohteen käytöstä. Käytettävyystudkimuksessa keskitytään erityisesti non-verbaalisen viestinnän havaitsemiseen. Testauksessa on tarkoitus havaita ja arvioida, onnistuttiinko intranetistä tekemään käyttäjäystävällinen, kuten intranetin tavoitteena oli. Tarkoituksen on myös löytää mahdollisesti kehitystä kaipaavia kohteita, joihin täytyy puuttua. (Heikkilä 2008, 19—21.)

Käytettävyystestaus järjestetään jokaiselle neljälle toimialalle erikseen. Toimialat ottavat intranetin käyttöönsä portaittain, joten testauskin järjestetään portaittain toimialojen käyttöönottojärjestyksessä. Testauksen ajankohta on noin kuukausi käyttöönoton jälkeen, jotta käyttäjät ovat jo ehtineet tutustua uuteen intranettiin. Ajankohta ei ole myöhempi, koska intranetin mahdolliset heikkoudet on tarpeellista löytää ja korjata mahdollisimman nopeasti. Tavoitteena on, että mahdolliset heikkoudet saadaan korjattua jo ennen kuin seuraavat toimialat ottavat intranetin käyttöönsä ja kohtaavat saman ongelman.

Testiryhmä kootaan Digium-työkalun avulla. Digium on ohjelmisto, joka on kehitetty palautteen ja tiedon keräämiseen ja niiden raportoimiseen. Digium toimii verkkoselaimessa ja sen avulla voidaan järjestää kyselyjä reaaliaikaisesti esimerkiksi internetissä ja sähköpostitse. (Digium-yleisesite, 1—3.) Digiumin avulla kyseessä olevan toimialan henkilöstölle lähetetään intranettiin kutsu käytettävyystestaukseen, johon halukkaat voivat ilmoittautua. Testiin valitaan mukaan viisi ensimmäistä henkilöä toimialaa kohden. Henkilöille ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Testiryhmä on pieni otanta, koska suuremman ryhmän tarkkailu ei resurssien puolesta onnistu. Otanta tarkoittaa, että perusrhmästä, eli kaikista intranetin käyttäjistä, valitaan osajoukko eli otos mukaan testaukseen (Heikkilä 2008, 14). Testausta tarkkailee kaksi Seutuintra-työryhmän jäsentä, jotka tekevät koko testauksen ajan muistiinpanoja testiryhmästä. On tärkeää, että tarkkailijat tekevät havaintoja mahdollisen tarkasti, mutta huomaamattomasti, jotta heidän läsnäolonsa ei vaikuta testiryhmän käyttäytymiseen (Heikkilä 2008, 21).

Testiryhmän jäsenet toimivat testissä yksilöinä. Testauksessa on viisi tehtävää. Tehtävien tarkoituksena on selvittää intranetin käytettävyyttä. Tehtävinä on etsiä yksitellen tietty lomake, ohje, sisältösivu, yhteystieto ja koulutustilaisuus kalenterista. Testiryhmän jäsenet saavat itse päättää, etsivätkö he tietoa navigoimalla vai hakukoneella. Testauksen jälkeen havainnoijat voivat haastatteleamalla kerätä kvalitatiivista eli

laadullista materiaalia testattavilta henkilöiltä (Kuivalahti – Luukkonen 2003, 177). Jokaiseen testaukseen varataan aikaa tunti, mutta testihavaintojen arvioimiseen ja analysoimiseen tulee varata aikaa noin kaksi tuntia. Kaikista neljästä testauksesta lähetetään koko Lahden henkilöstölle tiedote, jossa kerrotaan rehellisesti, mitä testauksessa ilmeni. Näin osoitetaan avoimuutta ja arvostusta henkilöstöä kohtaan. Tiedottamisen tavoitteena on myös saavuttaa henkilöstön luottamus.

5.6 Viestinnän mittari: kyselylomake

Muutoksesta viestimisen onnistumista tulee mitata ja arvioida. Mittaamiseen tarvitaan mittaria, joka on arvioinnissa käytettävä työkalu (Juholin 2010, 18). Viestinnän mittareilla saadaan kerättyä tietoa, jota voidaan arvioida. Tässä työssä mittarin tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, saavuttiko viestintä tavoitteensa, ja myös tunnistaa kehittämistä vaativia asioita (mts. 92). Viestinnän mittarin valinnassa otettiin myös huomioon rajalliset resurssit ajankäytössä ja laaja kohderyhmä.

Viestinnän mittariksi päätettiin valita survey-tutkimus, joka tarkoittaa suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta (liite 1). Kyselytutkimuksen etuna on, että se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen edullisesti ja nopeasti. Muutosviestinnän kohderyhmä on laaja, monta tuhatta ihmistä, ja jotta kaikilla olisi tasavertainen mahdollisuus esittää mielipiteensä, oli kyselylomakkeen valinta luonteva. Kyselylomakkeella voidaan kysyä montaa eri asiaa suureltakin kohderyhmältä, eli tutkimuksen perusjoukolta, samalla tavalla. Lomakkeiden avulla saadaan kerättyä tarvittavia tietoja muun muassa henkilöstön tiedoista, asenteista, käsityksistä, mielipiteistä, käyttäytymisestä ja toiminnasta. Kyselyyn vastataan anonymisti, jotta omalla nimellä vastaaminen ei rajaa vastausmäärää tai vaikuta vastauksien laatuun. (Heikkilä 2008, 14, 19; Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2007, 188—192.)

Kyselyn tutkimustyyppi on evaluaatiotutkimus, joka tarkoittaa, että kysely arvioi jonkin toiminnan vaikutuksia eli tässä tapauksessa muutosviestinnän vaikutusta. Kyselyn tutkimusongelma on, oliko muutosviestintä henkilöstön mielestä onnistunutta. Tähän kysymykseen on tarkoitus saada vastaus kyselyn avulla. Kysely toteutetaan kokonais-tutkimuksena, jolloin koko tutkimuksen perusjoukko, eli Lahden kaupungin henkilöstö, tutkitaan. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia ja kartoittaa olemassa oleva tilanne.

Tutkimusmenetelmän avulla ei pystytä selvittämään syitä tilanteeseen, mutta sen avulla voidaan kuitenkin tehokkaasti selvittää, tarvitaanko aiheesta tarkempaa tutkimusta. (Heikkilä 2008, 14.)

Kysely toteutetaan verkkokyselynä aiemmin mainittua Digium-työkalua käyttäen (ks. tarkemmin luku 5.5). Digium-työkalussa vastaukset tallentuvat tietokantaan, joka mahdollistaa aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmilla heti, kun aineisto on kerätty. Digiumin avulla voidaan laatia muun muassa yhteenvetoja ja taulukoita, jotka voidaan siirtää myös muihin ohjelmiin. Toimialat vastaavat kyselyyn portaittain intranetin käyttöönottojärjestyksessä. Linkki kyselyyn toimitetaan toimialoittain intranetiin, ja joissain tapauksissa myös sähköpostitse, kaksi kuukautta käyttöönoton jälkeen. Verkkokyselyn vahvuuksia on, että haastattelijoita ei tarvita, jolloin haastattelijan tuoma vaikutus voidaan välttää ja samalla säästetään resursseja. Lisäksi arkaluontoisiin asioihin saadaan yleensä vastaus ja vastaukset saadaan nopeasti. Verkkokyselyjen heikkouksia ovat väärinkäsitysmahdollisuudet ja alhaiset vastausprosentit eli vastaajakato. (Heikkilä 2008, 20, 69.)

Heikkilän (2008, 48) mukaan tutkimuslomakkeen laatiminen koostuu tutkittavien asioiden nimeämisestä, lomakkeen rakenteen suunnittelusta, kysymysten muotoilusta, lomakkeen testaamisesta, lomakkeen rakenteen ja kysymyksen korjaamisesta. Tätä runkoa käytettiin apuna kyselylomakkeen luomisessa. Kyselylomakkeeseen otettiin mallia aiemmasta kyselystä, joka lähetettiin Seutuinfra-hankkeessa mukana olevien kuntien henkilöstölle. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää henkilöstön tarpeita ja toiveita uuteen intranetiin liittyen. Aiemman kyselylomakkeen runko ja kysymystyypit antoivat pohjaa lomakkeen tekemiseen. Tarkoituksena oli luoda ulkoasultaan samanlainen lomake kuin aiempi intranet-kysely oli, jotta ylläpidettäisiin yhdenmukaista ilmettä ja viestintää intranetistä. Kyselyyn päätettiin lisätä arvonta, jotta kyselyyn vastaaminen lisääntyisi. (Reiniharju 2011b; Reiniharju 2011c.)

Kyselylomakkeessa päädyttiin käyttämään pääosin suljettuja eli vaihtoehdot antavia kysymyksiä. Suljetut kysymykset ovat sekä dikotomisista, eli niihin on vain kaksi vastausvaihtoehtoa, että monivalintakysymyksiä, joihin on useita vastausvaihtoehtoja. Kysymyksiä laadittaessa pidettiin mielessä, että mitattavien asioiden tulee olla valideja eli päteviä, jotta myös tulokset ovat luotettavia. On tärkeää, että mitataan oikeita ja olennaisia asioita, jotta tuloksien avulla voidaan löytää mahdolliset kehitysalueet (Ju-

holin 2009, 16, 357). Kysymyksien valinnassa keskityttiin siihen, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan selkeästi ja ymmärrettävästi. Kyselyn sävyä ja kieliasua tarkennettiin ensimmäisen version jälkeen, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Lomakkeen ulkoasussa käytettiin säästeliäästi tyylikeinoja, jotta lomake pysyisi selkeän näköisenä. Kyselylomakkeessa päädyttiin toimeksiantajan pyynnöstä käyttämään sinuttelumuotoa teitittelyn sijaan. Muutos sanan sijaan kyselylomakkeessa käytettiin sanaa uudistus, koska uudistus luo todennäköisesti positiivisempia mielikuvia vastaajille kuin sana muutos. (Heikkilä 2008, 50—52, 57.)

Kyselylomakkeen alkuun laitettiin helppoja kysymyksiä herättämään vastaajan mielenkiinto. Kysymysten järjestys pidettiin loogisesti etenevänä, ensin kysyttiin taustatietoja vastaajasta ja hänen osallistumisestaan viestintätoimenpiteisiin kysymyksissä 1—9 (liite 1). Tämän jälkeen siirryttiin kysymään, mitä mieltä vastaaja on muutosviestinnän onnistumisesta, kysymykset 10—18. Kysymykset haluttiin pitää selkeinä kokonaisuuksina, jotta vastaaja ymmärtää helposti eri kysymykset ja niiden aihepiirit. Kyselylomakkeen pituus rajattiin sen mukaan, että vastaamiseen ei tulisi kulua yli 15 minuuttia, varsinkaan verkossa (Juholin 2009, 360). Kyselyyn vastaaminen kestää suunnilleen kymmenen minuuttia.

Kyselyn pituus on neljä sivua. Kyselyn alussa olevan saatekirjeen ensisijainen tehtävä on motivoida henkilöstö vastaamaan kyselyyn ja myös selvittää tutkimuksen taustaa henkilöstölle. Saatekirjeessä kerrotaan kaikki vastaajalle oleelliset asiat: kyselyn tavoite ja luottamuksellisuus, miten tietoja käytetään, kyselyn aikataulu, vastaamiseen kuluva aika, vastaajan anonymisuus, kiitokset vastaamisesta ja tutkimuksen toteuttajan yhteystiedot. Saatekirjeessä kerrotaan myös arvonnasta, joka liitettiin kyselyn yhteyteen innostamaan henkilöstöä vastaamaan. Vastaajat voivat osallistua arvontaan kyselystä erillisessä kohdassa. (Heikkilä 2008, 62.)

Kyselylomakkeen testaaminen ennen sen käyttämistä on välttämätöntä (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Lomake esitestattiin viidellä henkilöllä, jotta saatiin selville, onko kysely toimiva ja selkeä. Esitestauksen jälkeen kyselylomakkeeseen tehtiin tarpeelliset muutokset, jonka jälkeen lomake oli valmis käyttöön (Heikkilä 2008, 61). Muutokset olivat lähinnä lomakkeen ulkonäköön liittyviä korjauksia, myös yksi ylimääräinen sana poistettiin kokonaan.

Kyselyn tuloksena saadaan välittömiä ja välillisiä tuloksia. Välittömiä muutoksia ovat muun muassa tiedon ja tietämyksen muutokset sekä kiinnostus organisaation asioita kohtaan, välillisiä muutoksia ovat esimerkiksi muutokset mielipiteissä ja asenteissa. Molemmat tulokset ovat tässä tapauksessa tärkeitä arvioinnin kannalta. Tuloksista selviää henkilöstön osallistumishalukkuus muutosviestintätoimenpiteisiin, mielipiteet viestinnän onnistumisesta ja näiden kahden välinen suhde. (Juholin 2010, 36.)

6 PÄÄTELMÄT

Työni tavoitteena oli tehdä muutosviestintäsuunnitelma, jonka avulla Lahden kaupungin henkilöstö voidaan sitouttaa uuden intranetin käyttöön. Perehtymällä yhteisöviestintää ja muutosviestintää käsittelevään kirjallisuuteen sain luotettavaa ja monipuolista tietoa muutoksesta organisaatiossa ja muutosviestinnästä, jonka otin huomioon suunnitelmaa tehdessäni. Viestinnän teoriat toimivat alusta asti pohjana työssäni.

Tutkimuksessani selvisi, että muutoksesta viestiminen on erittäin tärkeää muutosprosessin onnistumisessa. Muutosviestintää on suunniteltava kohderyhmälähtöisesti, jotta kohderyhmä huomaa ja kiinnostuu sanomasta ja ottaa sen omakseen. Viestinnän pää-tarkoituksena muutosprosessissa on selittää muutos niin, että kohderyhmä ymmärtää muutoksen kokonaisuudessaan, koska muutoksen ymmärtäminen on edellytys kohderyhmän sitoutumisessa muutokseen. Muutosviestinnän riskinä on, että muutoksen toteuttaja, jolle muutosprosessi on jo selvä, alkaa viestiä muutoksesta omasta näkökulmastaan vaikeita termejä käyttäen. Riskinä on, että muutos jää kohderyhmälle epäselväksi, eikä sitoutumista muutokseen synny. Muutos ei saa olla vain johdon asia, josta viestitään ilmoitusluontoisesti, vaan muutostilanteessa täytyy ottaa huomioon koko organisaation henkilöstö.

Onnistunut muutosviestintä vastaa monen kriteerin vaatimukseen. Selvisi, että muutosviestinnän on oltava monipuolista, osallistavaa, ennakoivaa, avointa, inhimillistä, henkilökohtaista, kasvokkaista, aktiivista ja vuorovaikutteista. Muutosviestinnän tulee myös olla jatkuvaa dialogia koko muutosprosessin ajan eikä vain yksisuuntaista tiedottamista silloin, kun jotain merkittävää tapahtuu. Jatkuvalla viestinnällä henkilöstöä voidaan sitouttaa aktiivisesti muutokseen. Merkittävästä muutoksesta viestimistä voidaan suunnitella esimerkiksi kampanjanäkökulmasta. Viestintäkampanjan luominen muutosprosessin ympärille pitää viestinnän järjestyksessä ja selkeänä kokonaisuutena. Työni edetessä huomasin, että muutosviestinnältä odotetaan paljon, joskus liikaakin.

Johtopäätöksenä totean, että muutosviestintä ei ole suora ratkaisu muutoksen onnistumiseen, mutta hyvin suunniteltu ja toteutettu muutosviestintä on tärkeä osa muutokseen sitouttamisessa ja siten muutoksen toteuttamisessa.

Lähtökohta työn tekemiseen oli haasteellinen ja sen vuoksi kiinnostava. Haasteena oli, että en kuulunut Lahden kaupungin henkilöstöön, vaan olin organisaation ulkopuolinen henkilö. Lisäksi uusi intranet-alusta ei ollut vielä työni tekemisen aikaan valmis, joten minulla ei ollut kovin tarkkaa kuvaa muutoksen päätekijästä eli uudesta intranetistä. Keskityin siis enemmän muutoksesta viestimisen suunnitteluun kuin uuden intranetin sisällöstä kertomiseen. Työn tekeminen ilman rajoittavia ennakkotietoja oli mielenkiintoinen lähtökohta. Opin työn tekemisen kautta paljon organisaatioissa tapahtuvista muutoksista ja muutoksista viestimisestä. Uusi oivallus oli, että nykyään muutos nähdään jatkuvana prosessina eikä yksittäisenä irrallisena tapahtumana. Saavutin tavoitteeni muutosviestintäsuunnitelman teosta, mutta sitäkin tärkeämpi saavutus on mielestäni oppi, jonka sain tiedonhausta, itse työn aiheesta, projektinhallinnasta ja itsestäni viestinnän suunnittelijana.

Uskon, että työstä on apua uuden intranetin käyttöönotossa sekä Lahden kaupungin viestintäyksikössä että myös muissa Seutuintra-hankkeessa mukana olevissa kunnissa. Suunnitelmaa on muokattu työn edetessä toimeksiantajan toiveiden mukaisesti, joten se on tarkoitukseensa käyttökelpoinen. Muutosviestintäsuunnitelmaa voidaan kuitenkin jatkossa muokata ja soveltaa vapaasti, jos se on tarpeen. Työn jatkotutkimuksena tulee tehdä kyselylomakkeen tulosten arviointi ja mahdolliset parannusehdotukset intranetiin. Lisäksi intranetistä tulee tehdä kirjalliset käyttöohjeet, kun se on mahdollista.

LÄHTEET

Beerel, A. 2009. Leadership and Change Management. London: Sage Publications Ltd.

Daft, R. & Lengel, R. 1983. Information Richness: A new Approach to Managerial Behaviour and Organization Design. Office of Naval Research Technical Report Series. Department of Management, Texas A&M University.

Daft, R., Lengel, R. & Trevino, L. 1987. Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. 553–574. Communication Research: 14.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Helsilä, M. 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoista käytäntöön, toim. Pekka Aula, 171–190. Helsinki: Infor Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Högström, A. 2002. Yhteiskunnallinen viestintä: Tiedottamisesta tavoitteelliseen viestintään. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Helsinki: Infor Oy.

Karhu, M. 2000. Muutosjohtaminen. Toimitettu suomeksi Neil Russel-Jonesin teoksen The Managing Change Pocketbook (1997) pohjalta. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Keinonen, S. & Koponen, P. 2001. Menesty messuilla: yrityksen opas. 2. uusittu painos. Helsinki: FINTRA.

Koskinen, J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Repo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Reiniharju, I. 2011a. Opinnaytetyö [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Sonja Koskelainen. Lähetetty 30.8.2011.

Theaker, A. 2004. The public relations handbook. 2nd edition. Oxfordshire: Routledge Taylor & Francis Group.

Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta: Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Espoo: Technologos Oy / Deltakirja.

Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija johtaa. Teoksessa Asiantuntija viestii: Ajatuksesta vaikutukseen, 62–91. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Verkkajulkaisut

Digium-yleisesite. Saatavissa:

http://www.digium.fi/images/stories/esitteet/yleisesite_cmyk_lowres.pdf [viitattu 18.10.2011].

Jyväskylän yliopisto 2011. Tietohallintokeskus. Ruutukaappausvideo. Saatavissa:

<https://www.jyu.fi/thk/ohjeet/sanasto/ruutukaappausvideo> [viitattu 6.10.2011].

Lahden kaupunki 2008. Viestinnän periaatteet. Kaupungin hallitus. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/2E0BCD5E46BB9A08C22574D60035635E/\\$file/Viestinnan_periaatteet08.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/2E0BCD5E46BB9A08C22574D60035635E/$file/Viestinnan_periaatteet08.pdf) [viitattu 7.10.2011].

Lahden kaupunki 2011a. Henkilöstökertomus 2010. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/0C5E41F62FB13678C225786A001FC840/\\$file/Henkilöstökertomus%202010.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/0C5E41F62FB13678C225786A001FC840/$file/Henkilostokertomus%202010.pdf) [viitattu 7.10.2011].

Lahden kaupunki 2011b. Tietoja Lahdesta. Saatavissa:

<http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/507863CE639BB6BEC2256FE70020C352?opendocument> [viitattu 7.10.2011].

Lahden kaupunki 2011c. Viestintähenkilöstön yhteystiedot. Saatavissa:

<http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/www/viestinta> [viitattu 17.10.2011].

Reiniharju, I. 2011b. Uudelta intralta halutaan selkeyttä 17.08.2011. Saatavissa Lahden kaupungin sisäisessä intranetissä. [viitattu 24.09.2011].

Reiniharju, I. 2011c. SeutuIntra-hankkeen kysely 2011. SeutuIntra-työryhmä. Saatavissa

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/EC42BCEBE9EFA187C22578A400314D1C/\\$file/vientitiedosto\[1\].pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/EC42BCEBE9EFA187C22578A400314D1C/$file/vientitiedosto[1].pdf) [viitattu 7.10.2011].

SeutuIntra-työryhmä. 2011. Uusi intra ja sähköinen työpöytä uudistavat työkuultuuria 14.6.2011. Saatavissa:

[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/8A8E3BEAAAB37227C22578A800446697/\\$file/Intraesite.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/8A8E3BEAAAB37227C22578A800446697/$file/Intraesite.pdf) [viitattu 21.9.2011].

Sivistyssanakirja. Blogi. Saatavissa: <http://sivistyssanakirja.com/blogi> [viitattu 11.10.2011].

Suomen Kuntaliitto. 2008. Muutosviestinnän avaimet kuntaliitoksissa. Saatavissa: <http://hankinnat.fi/binary.asp?path=1;29;355;741;105552;103098&field=FileAttachment&version=3> [viitattu 21.9.2011].

Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. Sisäisen viestinnän abc. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy. Saatavissa: http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf [viitattu 26.9.2011].

Ylenius, J. & Keränen, T. 2007. Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Helsinki: TiedoteDeski Finland Oy. Saatavissa: <http://tiedottaja.fi/pdf/viestintastrategia.pdf> [viitattu 23.9.2011].

Kysely intranet-uudistuksen viestinnästä

Tämä kysely kartoittaa, miten intranet-uudistuksesta viestiminen onnistui. Vastaamalla autat meitä viestinnän kehittämässä ja suunnittelemisessa.

Kyselyyn voi vastata XX.XX-XX.XX välisenä aikana. Kyselyn yhteydessä voi osallistua arvontaan täyttämällä yhteystiedot kyselyn lopussa olevaan laatikkoon. Arvonnassa voi voittaa kaksi lippua Lahden kaupungin teatteriin.

Kyselyyn vastataan nimettömänä, eli jättämäsi yhteystiedot ja kyselylomake pysyvät erillisinä toisistaan. Kaikkia tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Kiitos ajastasi.

Terveisin Lahden kaupungin viestintäyksikkö

Lisätietoja kyselystä

XXX XXXXX

Taustatiedot

1. Toimiala?

- Konsernipalvelut
- Sosiaali- ja terveystoimiala
- Sivistystoimiala
- Tekninen toimiala
- Jokin muu, mikä? _____

2. Onko uusi intranet sinulle tuttu?

- Kyllä
- Ei

3. Käytätkö intranetiä

- Päivittäin
- Muutaman kerran viikossa
- Kerran viikossa tai vähemmän
- En käytä intranetiä

4. Osallistuitko intranet-messuille?

- Kyllä
- En

5. Oletko lukenut intranet-blogia?

- Kyllä
- En

6. Oletko katsellut intranet-opetusvideoita?

- Kyllä
- En

7. Oletko lukenut Viikon vinkkejä?

- Kyllä
- En

8. Osallistuitko intranetin käytettävyydestäukseen?

- Kyllä
- En

9. Kuinka tarpeellisiksi koit edellä mainitut viestintätoimenpiteet (ks. kysymykset 4-8) asteikolla 1-5 (jossa 1=ei tarpeellinen, 5=erittäin tarpeellinen) ?

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Muutoksesta viestiminen

10. Saitko tarpeeksi tietoa uudesta intranetistä *ennen* sen käyttöönottoa?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

11. Oletko saanut tarpeeksi tietoa uudesta intranetistä sen *käyttöönoton jälkeen*?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

12. Oletko tyytyväinen tapaan, jolla intranet-uudistuksesta viestittiin?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

13. Koetko saaneesi hyötyä intranet-uudistuksesta kertovasta viestinnästä?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

14. Otettiin sinut huomioon intranet-uudistuksessa?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

15. Intranet-uudistuksesta viestiminen onnistui

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Tyydyttävästi
- Huonosti
- En osaa sanoa

16. Miten intranet-uudistuksesta viestimistä olisi voitu parantaa?

17. Millaista palautetta haluat antaa intranet-uudistuksesta viestineille?

18. Mistä haluaisit jatkossa lisää informaatiota?
