

Taneli Karjula

**WHATSAPPIN TYÖYHTEISÖVIESTINNÄLLISEN  
KÄYTÖN VAIKUTUKSET TYÖHTEISÖN  
RYHMÄDYNAMIIKKAAN PK-YRITYKSISSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2024

# TIIVISTELMÄ

Karjula, Taneli

WhatsApp:n työyhteisöviestinnällisen käytön vaikutukset työyhteisön ryhmädynamiikkaan pk-yrityksissä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2023, 122 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten WhatsAppin käyttäminen pienten ja keskiuurten yritysten työyhteisöviestinnässä vaikuttaa työyhteisön ryhmädynamiikkaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää WhatsAppin työyhteisöviestinnällisen käytön ja eri ominaisuuksien vaikutuksia työyhteisön ryhmäprosesseihin ja sosiaalisiin suhteisiin sekä sen johtamiseen, vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Laadullisen tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen muodostaa WhatsApp-alustan, pk-yritysten IT-käyttöönottekijöiden, työyhteisön ryhmädynamiikan, työyhteisöviestinnän ja digivälitteisen vuorovaikutuksen aihealueet. Empiiriset tulokset muodostuivat yhdeksästä teemahaastattelusta, joiden haastateltavat olivat eri toimialoilla toimivien pk-yritysten johtohenkilöitä. Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, minkä tuloksena muodostuneet 10 pääluokkaa ovat tutkielman tulosluvun alalukuja. WhatsApp on Suomen suosituin sosiaalisen median alusta ja pikaviestintäväline. Pk-yritysten päätöksenteko on hyvin keskitettyä, ja esimerkiksi viestintävälineen käyttöönottoon liittyvät päätökset perustuvat usein johdon omiin asenteisiin, kokemuksiin ja uskomuksiin. WhatsApp on helppo käyttöönottaa sen arkielämän suosion ansiosta. Lisäksi se on ennestään tuttua palveluna helppo käyttää ja omaksua työyhteisössä. Tästä syystä WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö on suosittu ilmiö etenkin rakennusalalla toimivien pk-yritysten keskuudessa, joissa tapahtuu paljon työn jokapäiväisiin rutiineihin liittyvää nopeaa tiedonvaihtoa erityyppisissä ja -kokoisissa viestintäverkostoissa. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että WhatsAppilla on suuri potentiaali työyhteisöviestinnässä, mutta sen lukuisien ominaisuuksien käyttöaste ja hyödyntäminen yrityksissä on hyvin yksilöllistä. Työyhteisön ryhmädynamiikka on WhatsAppin digivälitteisessä vuorovaikutuksessa monilta osin samanlainen kuin fyysisellä työpaikalla, mutta esimerkiksi koheesio muodostuu erilaisista ainesosista. WhatsApp myös moninkertaistaa työyhteisön tiedonkulun volyymia ja nopeutta, ja on mediana hyvin ilmaisuvoimainen. Tutkielma tarjoaa kattavasti tietoa WhatsAppin vaikutuksista esimerkiksi sosiaaliseen pääomaan, sosiaaliseen vaikutukseen ja viestintärakenteisiin, ja tarjoaakin mielenkiintoisia näkökulmia pk-yritysten johtohenkilöille työyhteisöviestinnän johtamiseen ja koordinointiin WhatsAppissa.

Asiasanat: Whatsapp, työyhteisöviestintä, ryhmädynamiikka, pk-yritys

## ABSTRACT

Karjula, Taneli

The effects of using WhatsApp for workplace communication on group dynamics in SMEs

University of Jyväskylä, 2024, 122 p.

Information Systems, master's thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

This thesis examines how the use of WhatsApp in the workplace communications of small and medium-sized enterprises (SMEs) affects group dynamics within the workplace community. The study aims to explore the impact of using WhatsApp for workplace communication on group processes, social relationships, leadership, interaction and work climate. The qualitative research's literature review covers areas such as the WhatsApp platform, IT implementation factors in SMEs, workplace group dynamics, workplace communication and digitally mediated interaction. Empirical results are based on nine thematic interviews with managers from SMEs in various industries. The interview data were analyzed using conventional content analysis resulting in ten final categories, which are the subchapters of the results chapter. WhatsApp is the most popular social media platform and instant messaging tool in Finland. Decision-making in SMEs is highly centralized, and decisions related to communication tools are often based on the management's attitudes, experiences, and beliefs. WhatsApp is easy to implement due to its widespread use in everyday life, making it a familiar and easy-to-adopt tool in the workplace. Therefore, the use of WhatsApp for workplace communication is particularly popular among SMEs in the construction industry, where rapid information exchange related to daily routines occurs within various types and sizes of communication networks. The study's findings indicate that WhatsApp has significant potential for workplace communication, but the extent and manner of its usage vary greatly between companies. Group dynamics in digitally mediated interaction via WhatsApp are similar in many ways to those in a physical workplace, but for instance cohesion is formed through different elements. WhatsApp also increases the volume and speed of information flow within the workplace, making it a highly expressive medium. The thesis provides comprehensive insights into WhatsApp's impact on aspects such as social capital, social influence, and communication structures, offering valuable perspectives for SME managers on managing and coordinating internal communications via WhatsApp.

Keywords: WhatsApp, workplace communication, group dynamics, SMEs

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Tyypillisiä ryhmiä .....	7
KUVIO 2 Tyypillisiä WhatsApp-sisältöjä .....	8
KUVIO 3 Erilaisia viestintärakenteita .....	30
KUVIO 4 Teoreettisten tulosten kategoriat.....	35

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1 Haastateltavien demografiset tiedot .....	46
TAULUKKO 2 Analyysiesimerkki .....	50
TAULUKKO 3 Löydökset aiemmista tutkimuksista .....	102

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

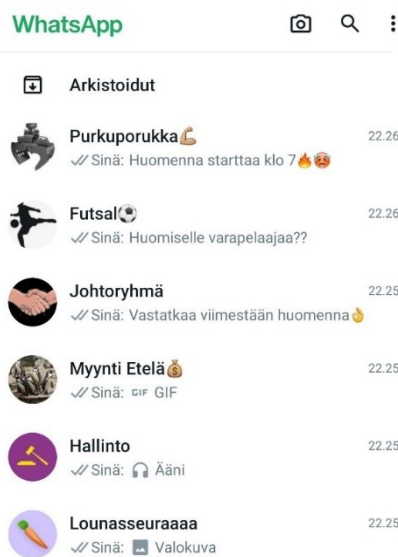
1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimustehtävä .....	9
1.2	Keskeiset käsitteet.....	10
1.3	Tutkimuksen menetelmä ja rakenne .....	11
2	WHATSAPPIN TYÖYHTEISÖVIESTINNÄLLINEN KÄYTTÖ.....	12
2.1	WhatsApp:n historia lyhyesti .....	12
2.2	WhatsApp:n suosio digitaalisena alustana .....	13
2.3	WhatsApp:n ominaisuudet.....	14
2.4	Digivälitteinen vuorovaikutus.....	15
2.5	WhatsApp:n työyhteisöviestinnällinen käyttö.....	16
2.5.1	Hyödyt.....	17
2.5.2	Haasteet .....	18
2.6	Viestintävälineen käyttöönottotekijät pk-yrityksissä .....	21
3	TYÖYHTEISÖN RYHMÄDYNAMIIKKA.....	23
3.1	Ryhmän ja dynamiikan käsite .....	23
3.2	Työyhteisön ryhmädynamiikka .....	24
3.3	Koheesio .....	25
3.4	Ryhmän muodostuminen .....	26
3.5	Sosiaalinen pääoma .....	27
3.6	Sosiaalinen vaikutus .....	27
3.7	Työntekijän hallintakäsitys .....	28
3.8	Tehtäväorientoituneen ryhmän viestintärakenteet.....	29
3.9	Johtajuuden yhteys asemaan viestintärakenteessa .....	31
4	WHATSAPP JA TYÖYHTEISÖN RYHMÄDYNAMIIKKA.....	33
4.1	Digivälitteinen johtamisviestintä.....	33
4.2	Työyhteisöviestinnän segmentointi ja kohdentaminen.....	34
4.3	Teoreettiset tulokset.....	35
4.3.1	Digitaalinen kanava työyhteisöviestinnälle .....	36
4.3.2	Tiedonkulku .....	36
4.3.3	Keskusteluryhmien koko .....	37
4.3.4	Koheesio .....	38
4.3.5	Viestintäilmapiirin muutokset.....	39
4.3.6	Henkilöstön tyytyväisyys .....	40
4.3.7	Erimielisyydet .....	41
4.3.8	Viihde ja huumori.....	41

5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	43
5.1	Teemahaastattelun runko.....	43
5.2	Haastateltavien etsiminen ja valinta .....	45
5.3	Haastattelujen toteutus.....	47
5.4	Aineiston käsittely ja analyysi .....	49
6	EMPIIRISET TULOKSET.....	51
6.1	Työyhteisöviestinnän nykytila ja potentiaali .....	51
6.2	Tiedonkulku.....	54
6.3	Viestien tavoitavuus .....	57
	6.3.1 Viestinnän kohdentaminen.....	59
	6.3.2 Yksityisviestit ja WhatsApp-puhelut .....	60
6.4	Vuorovaikutus vaatii monta osapuolta .....	62
	6.4.1 Viesteihin reagoiminen ja vastaaminen .....	63
	6.4.2 Vuorovaikutuksen parantaminen ja siihen osallistaminen.....	65
	6.4.3 Keskustelun vaikutus ryhmadynamiikkaan .....	66
6.5	Työn ja vapaa-ajan välinen raja .....	68
	6.5.1 Vaatimukset tavoitettavuudelle .....	70
	6.5.2 Läsnäolon ja poissaolon ilmaiseminen.....	73
	6.5.3 Työpuhelimet ja työliittymät .....	74
6.6	Johtaminen.....	76
	6.6.1 Ilmaisuvoimaisuus.....	78
	6.6.2 Äänensävy .....	80
	6.6.3 Kannustaminen.....	82
6.7	Työyhteisön ilmapiiri .....	83
	6.7.1 Huumori.....	84
	6.7.2 Negatiivisuus viestinnässä.....	85
	6.7.3 Konfliktit.....	88
6.8	Sosiaaliset suhteet .....	89
6.9	Alusta mielipiteiden ilmaisuun ja päätöksentekoon .....	93
6.10	Osallistumiseen ja omaksumiseen vaikuttavat tekijät.....	96
7	YHTEENVETO.....	102
7.1	Johtopäätökset.....	104
7.2	Pohdinta.....	106
	7.2.1 Tulosten tulkinta ja merkitys .....	107
	7.2.2 Luotettavuus ja rajoitukset.....	108
	7.2.3 Jatkotutkimusaiheet.....	110
	LÄHTEET .....	111

# 1 JOHDANTO

WhatsAppilla oli 2,78 miljardia käyttäjää kesäkuussa 2023 (Statista, 2023). Käyttäjistä yli 70 % käyttää sovellusta joka päivä (Glick ym. 2021). Suomessa WhatsApp on suosituin sosiaalinen media, ja nuorista aikuisista sitä käyttää yli 90 % ja 10–24-vuotiaista 96 % (Kohvakka & Saarenmaa, 2019). Todennäköisesti myös sinä olet käyttänyt WhatsAppia tunnin sisällä tästä hetkestä. WhatsApp onkin korvannut useissa käyttötapauksissa perinteisen televiestinnän luoden helpon ja maksuttoman tavan pitää yhteyttä ihmisiin (Leeflang ym., 2014).

Pk-yrityksissä työyhteisöviestintävälineen käyttöönotto tehdään yritysjohdon henkilökohtaisten kokemusten, taitojen ja odotusten perusteella. Myös hankintoja varten tarvittavat taloudelliset resurssit ovat pienemmät kuin suuryrityksillä. (Caldeira & Ward, 2003). Tästä syystä pk-yritysten on helppo käyttöönottaa WhatsApp yrityksen työyhteisöviestinnän välineeksi. Samasta syystä se on työyhteisössä helppo omaksua, sillä WhatsApp löytyy lähes jokaisen älypuhelimesta valmiina. WhatsApp onkin siis kaikin puolin kustannustehokas valinta.



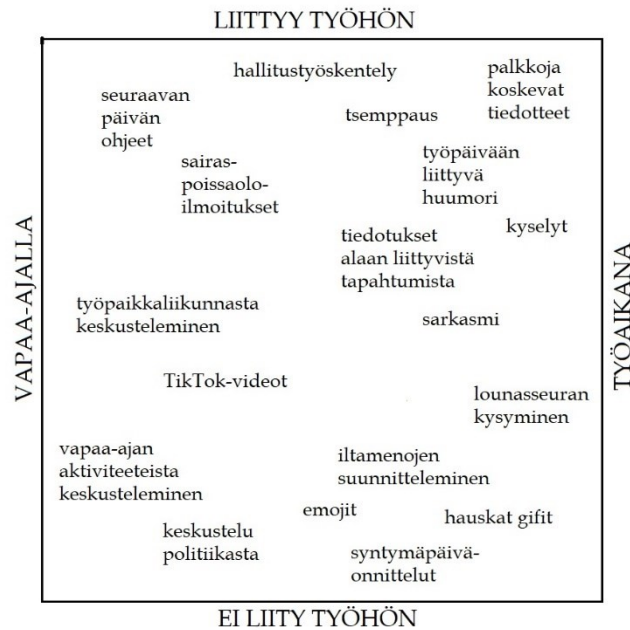
KUVIO 1 Tyypillisiä ryhmiä

WhatsApp mahdollistaa työyhteisön reaaliaikaisen tiedonvaihdon ilman aikaa ja paikkaan liittyviä rajoitteita (Jailobaev ym., 2021). WhatsAppin työyhteisöviestinnällisen käytön kulmakivi on erilaiset ryhmät (Abdelhay ym., 2024; Kholisoh & Sulastri, 2017). Tutkimuksen empiirisessä osiossa haastateltavien pk-yritysten johtohenkilöiden mielestä WhatsApp on vakiintunut työkalu työyhteisön jäsenten välisessä arkisessa tiedonvaihdossa.

H2: Se on vaan niin perus, että tehdään WhatsAppiin ryhmä.

Työyhteisössä yleisimmät ryhmätyypit ovat koko työyhteisön kattava ryhmä, tiimien ryhmät, työparien ryhmät, johto- ja toimihenkilöiden ryhmä, toimintokohdattaiset valtakunnalliset ryhmät sekä ryhmät ilman johtajia.

H7: Vapaalla niiltä tulee kaiken maailman ”Kävin tuossa kalalla” ja näitä, että halutaan myös, että löytyy kavereita vapaalla.



KUVIO 2 Tyypillisiä WhatsApp-sisältöjä

Usein työyhteisöviestinnän WhatsApp-sisältöjen kohdalla ei ole selvää, että si-joittuvatko keskustelut vapaa-ajalle vai työajalle, ja koskevatko niiden aiheet työ-asioita vai työn ulkopuolisia asioita. Esimerkiksi koheesion ja sosiaalisen pääoman vahvistamiskeinot sekä huumori ovat olennainen osa työyhteisön jokapäiväistä kanssakäymistä, eikä niiden arvoa määritä se, tapahtuvatko ne työajan sisä- vai ulkopuolella. Merkittävin ero on siinä, että mikä osa sisällöistä syntyy johdon koordinoimana tai responsina siihen.

WhatsApp on tehokas kanava johtamisviestintään johtuen sen ilmaisuvoimaisuudesta ja monipuolisista ominaisuuksista (Abdelhay ym., 2024; Omar, Azmi & Sani, 2020). Jotta työyhteisöä voidaan johtaa tehokkaasti ja ihmislähei-



sesti, johdon täytyy tuntea digivälitteisen vuorovaikutuksen vaikutukset työyhteisön ryhmäprosesseihin ja ryhmädynamiikan osa-alueisiin kuten koheesioon, sosiaaliseen pääomaan ja sosiaaliseen vaikutukseen (Carramenha ym., 2019; Levi, 2017; Mbada ym., 2023).

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimustehtävä

Dynamiikka viittaa yleisesti jonkin systeemin sisällä tapahtuvan käyttäytymisen tarkasteluun ja tutkimiseen. WhatsApp-ryhmien dynamiikkaa ja sosiaalisen läsnäolon piirteitä on tutkittu yleisestä näkökulmasta, kuten myös sosiaalisten medioiden ja digitaalisten viestintävälineiden omaksumista ja niissä osallistumista selittäviä tekijöitä, mutta varsinaisesta tutkimusaiheestani, eli WhatsAppin työyhteisöviestinnällisen käytön vaikutuksista työyhteisön ryhmädynamiikkaan ei ole juurikaan tutkimusta, vaikkakin lähekkäistä tutkimustietoa löytyy. Esimerkiksi kirjallisuuskatsauksen tiedonhankinnassa en löytänyt yhtäkään tieteellisesti pätevää ja organisaation työyhteisöviestinnän näkökulmasta kirjoitettua artikkelia, jonka otsikko olisi sisältänyt tarkalleen nämä molemmat avainsanat ”WhatsApp” sekä ”group dynamics”. Tästä syystä tutkimuksen teoriaosiota varten yhdistelin yleistä WhatsAppin ryhmädynamiikkaa ja sen osa-alueita koskevaa tutkimustietoa, digivälitteisen vuorovaikutuksen tutkimustietoa sekä työyhteisöviestinnän tutkimustietoa. Työyhteisön ryhmädynamiikka on tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja sen käsitteet ja teoriat esittelen luvussa 3.

Tutkielmani johtopäätökset tarjoavat lukijalle vastauksen tutkimuskysymykseen: **”Miten WhatsAppin käyttö työyhteisöviestinnässä vaikuttaa työyhteisön ryhmädynamiikkaan suomalaisissa pk-yrityksissä?”** Tutkimuksen merkittävin tieteellinen kontribuutio on tarjota spesifistä näkökulmasta laadukasta tietoa WhatsAppin vaikutuksista työyhteisön ryhmädynamiikkaan suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkielma myös lisää usean tutkimuskentän aiemman tutkimustiedon rinnalle uutta tietoa eri aihepiireistä. Tutkimusaiheeni on monitieteellinen, sillä sen käsitteet ja viitekehukset ovat usealta eri alalta; tietojärjestelmä- ja kognitiotieteestä, viestinnästä ja viestinnän johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta sekä sosiaalipsykologiasta. Tästä syystä tutkimukseni raportointi on hyvin perusteellista, vaikkakin pyrin havainnoimaan keskeisiä tuloksia taulukoilla ja kuvioilla, sekä pitämään johtopäätökset lyhyenä.

Tutkielman käytännöllinen kontribuutio on tuottaa arvoa WhatsAppia työyhteisöviestinnässä käyttäville organisaatioille, jotka haluavat oppia työyhteisön ryhmädynamiikasta sekä saada käytännön vinkkejä esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin ja vuorovaikutteisuuden parantamiseen. Tutkimuksen tuloksista on myös hyötyä tiensä alussa olevalle pk-yritykselle, joka ei vielä ole luonut selkeitä työyhteisöviestinnän käytäntöjä tai käyttöönottanut työyhteisöviestinnän välinettä. Tutkielmassa ei kuitenkaan tehdä kilpailijakartoitusta tai vertailla erilaisen viestintäpalveluiden hyötyjä.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Johtuen ryhmädynamiikan, työyhteisöviestinnän ja johtamisen tutkimuskenttien käsitteellisestä laajuudesta, lähekkäisiä käsitteitä on eri kielissä useita. Tutkimuksessa esittelen käsitteistä keskeisimmät, mutta pyrin joka luvussa johdonmukaisuuteen käsitteiden käyttämisessä.

Pk-yrityksellä tarkoitetaan mikroyrityksiä sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Keskisuuren yrityksen sallittu vuotuinen liikevaihto on enintään 50 milj. euroa tai taseen loppusumma yhteensä enintään 43 milj. euroa sekä se työllistää alle 250 henkilöä. Pienyrityksen vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma saa olla enintään 10 milj. euroa ja sen palveluksessa saa olla vähemmän kuin 50 työntekijää. Mikroyritykset ovat alle 10 työntekijän yrityksiä, joiden vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 milj. euroa. Henkilöstön määrään sisältyvät myös osa-aikaiset, määräaikaiset ja kausityöntekijät sekä säännölliset aliurakoitsijat. Tiedot tarkistetaan edellisestä hyväksytystä tilinpäätöksestä. Yrityksiksi katsotaan niiden oikeudellisesta muodosta riippumatta kaikki taloudellista toimintaa harjoittavat yksiköt. (Euroopan Komissio, 2015). Euroopan työpaikoista 85 % on pk-yrityksissä (Bruque & Moyano, 2007). Suomessa oli vuonna 2021 n. 300 000 yritystä, joista 99,8 % oli pk-yrityksiä, ja 59 % alle 5 henkilön yrityksiä (Pk-yritysbarometri 2/2023).

Käsitteellä työyhteisö tarkoitan työssä toistensa kanssa toimivista henkilöistä koostuvaa vuorovaikutusverkostoa. Työyhteisöllä ja organisaatiolla viitataan perinteisesti ihmisryhmittymään, joka pyrkii tiettyyn tavoitteeseen säätelemällä käytössä olevia resursseja (Åberg, 2000, s. 55–56). Työyhteisöviestinnän käsite viittaa kaikkeen työyhteisön sisällä tapahtuvaan viestintään pitäen sisällään myös työpaikalla käytävät tiedonvaihdot ja henkilöstön väliset kahvihuonekeskustelut (Åberg, 2000, s. 96). Työyhteisöviestinnälle on paljon läheisiä ja päällekkäisiä käsitteitä kuten työviestintä, työpaikkaviestintä, operatiivinen viestintä ja organisaatioviestintä, mutta selkeyden vuoksi käytän tutkielmassa käsitettä työyhteisöviestintä. Työviestintä ja operatiivinen viestintä ovat molemmat viestintää, jota työyhteisön toimijat tarvitsevat suoriutuakseen työssään (Åberg, 2000, s. 213). Organisaatioviestinnän käsite korostaa laaja-alaisesti kaikkea organisaation jäsenten vuorovaikutusta toistensa ja ympäristönsä kanssa toimien yläkäsitteenä työyhteisöviestinnälle (Goldhaber & Wiio, 1981; Rouhiainen, 2005, s. 37–38; Åberg, 2000). Sisäinen viestintä pitää sisällään organisaation kaiken sisäisen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen vastapainona ulkoiselle viestinnälle (Juholin, 1999, s. 13). Johtamisviestinnän ja esimiesviestinnän käsitteet viittaavat johtajuuden tarkasteluun viestinnän näkökulmasta (Rouhiainen, 2005; Åberg, 2006, s. 93). Digivälitteisellä johtamisviestinnällä tarkoitan johtajien suorittamia viestintätointoja digitaalisissa kanavissa.

Käsitteellä WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö tarkoitan kaikkea työyhteisön sisällä WhatsAppissa tapahtuvaa tiedonvaihtoa riippumatta viestintään osallistuvien asemasta ja tehtävästä. Tätä tiedonvaihtoa voi tapahtua ryh-

mien lisäksi myös yksityisviestien välityksellä, mutta ryhmädynamiikan tutkimustieto soveltuu parhaiten ryhmissä tapahtuvaan tiedonvaihtoon. Viralliseksi työyhteisöviestinnän välineeksi määrittelen WhatsAppin silloin, jos yrityksen WhatsAppin käyttö on tarkoituksellista sekä ylimmän johdon ja/tai viestinnästä vastaavien hyväksymää ja alulle panemaa (Martinelli, 2019, s. 285). Määrittelen luvussa 3 teoreettisen viitekehýkseni eli työyhteisön ryhmädynamiikan käsitteet kuten ryhmädynamiikka, koheesio, sosiaalinen pääoma, sosiaalinen vaikutus, hallintakäsitys, viestintärakenteet.

### 1.3 Tutkimuksen menetelmä ja rakenne

Empiirisenä tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastattelua, mikä mahdollistaa kysymysten joustavan muotoilun ja vastausten taustalla olevien motiivien selvittämisen. Haastattelin 9 johtohenkilöä, joiden edustamissa yrityksissä käytetään WhatsAppia työyhteisöviestinnässä. Haastatteluaineisto valottaa yleisesti WhatsAppin työyhteisöviestinnällisen käytön tilannetta Suomessa ja eri toimialoilla, vaikkakaan ei laadullisena tutkimuksena kykene ilmaisemaan WhatsAppin käyttöasteen todellista kokonaiskuvaa toisin kuin esimerkiksi määrällinen poikittaistutkimus. Laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla aineistosta on helppo erottaa tutkimustehtävään vastaavat havainnot ja muodostaa niistä eritasoisia luokkia. Käytän tulosten esittämisessä paljon katkelmia, koska ne tekevät havainnoista käytännönläheisempiä, ja ne tuovat elävästi esiin haastateltavien persoonaa. Käytin teoreettisen tiedon hankintaan ja valintaan ensisijaisesti näitä palveluita: Jykdok, Emerald Insight, Science Direct, Sage Journals ja Springer, koska palvelut sopivat hyvin aiheittani koskevien tieteellisten vertaisarvioitujen artikkeleiden löytämiseen.

Johdannossa motivoin lukijaa tutkimuksen aihepiiriin ja kerron tutkimuksen tavoitteista ja sisällöstä. Luvussa 2 esittelen WhatsAppia ja työyhteisöviestinnän käsitteitä. Luvussa 3 esittelen työyhteisön ryhmädynamiikan teoreettisen viitekehýksen. Luvussa 4 vastaan teorian avulla kysymykseen, miten WhatsApp vaikuttaa työyhteisön ryhmädynamiikkaan. Luvussa 5 esittelen empiirisen tutkimusmenetelmäni. Luvussa 6 esittelen empiirisen aineiston tärkeimmät havainnot. Luvussa 7 eli yhteenvedossa esitän tutkielman johtopäätökset sekä pohdin tutkielman kontribuutiota, validiutta ja jatkotutkimusaiheita.

## 2 WHATSAPPIN TYÖYHTEISÖViestinnällinen KÄYTTÖ

Tässä luvussa esittelen kattavasti WhatsAppin ominaisuudet sekä digivälitteisen vuorovaikutuksen aihealuetta siirtyen hiljalleen WhatsAppin työyhteisöviestinnällisen käytön tarkasteluun. Esittelen sen hyötyjä, haasteita sekä tekijöitä, mitkä vaikuttavat pk-yritysten kykyyn omaksua uusia viestintävälineitä ja IT-ratkaisuja.

### 2.1 WhatsAppin historia lyhyesti

WhatsApp perusti ukrainalainen Jan Koum kesäkuussa 2009. Aluksi pelkästään iPhonelle julkaistun sovelluksen ainut toiminnallisuus oli näyttää puhelimen osoitekirjassa yhteystiedon olinpaikkaa tai tilaa kuvaava status, mutta melkein alusta saakka sitä käytettiin pikaviestintävälineen tavoin. Elokuussa 2009 pikaviestintä ohjelmoitiin osaksi sovellusta, minkä ansiosta käyttäjämäärä nousi 250 000:een. Koum lisäsi sovellukseen hiljalleen uusia ominaisuuksia ja pian se julkaistiin myös Blackberryn puhelimille. Koum tajusi uuden teknologian syrjäyttävän perinteisten tekstiviestien markkinaa suosion kasvaessa entisestään, vaikka sovelluksen hinnaksi muutettiin 1 USD. Pian WhatsAppiin ohjelmoitiin mahdollisuus lähettää kuvia ja muita tiedostoja, joita tavallisilla tekstiviesteillä ei voinut lähettää. Jo 2011 WhatsApp oli Yhdysvaltojen App Storen 20 suosituimman sovelluksen joukossa. (Olson, 2014).

Facebook Inc. (nyk. Meta) osti sovelluksen v. 2014. Kauppasummaksi ilmoitettiin 13,8 miljardia euroa. Google oli tarjonnut startupista aiemmin n. 7,5 miljardia euroa. Yrityskaupan aikaan WhatsAppilla oli 450 miljoonaa kuukausittaista aktiivista käyttäjää ja uusia käyttäjiä virtasi keskimäärin miljoona päivässä. (Glick ym., 2021; Kraus ym. 2022). Meta on tunnettu tavastaan poistaa kilpailua ostamalla kilpailijoitaan sekä valloittaa uusia markkina-alueita ostamalla isoja teknologiayrityksiä sekä pienempiä startupeja. Meta on tehnyt n. sata yrityskauppaa, joista tunnetuimmat ovat WhatsApp ja Instagram (Kraus ym. 2022).

## 2.2 WhatsAppin suosio digitaalisena alustana

WhatsApp on ennen kaikkea pikaviestintäväline eli viestintäteknologia, joka mahdollistaa reaaliaikaisen viestinvaihdon läheisten tai kenen tahansa kanssa (Cameron & Webster, 2005; Huang & Lin, 2023; Sheer & Rice, 2017). Älypuhelimella käytettävistä pikaviestintävälineistä WhatsApp on yksi suosituimmista (Huang & Lin, 2023). Verkkoyhteisöpalveluiden käytölle on ominaista muiden profiilien päivittäinen tarkistaminen, päivitysten ja muun yksityisen sisällön jakaminen sekä tiivis yhteydenpito omien tuttavien kanssa (Liu ym., 2016). Useissa yhteyksissä WhatsApp myös määritellään sosiaalisesti mediaksi eli sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistavaksi digitaalisesti alustaksi (Männikkö, 2021, s. 398). WhatsAppin keskeinen ero esimerkiksi Instagramiin, Facebookiin, Twitteriin ja LinkedIniin verrattuna on se, että siellä sisällön jakaminen ja seuraaminen on pääasiassa viestienvaihtoa omien yhteystietojen kanssa, joten on helpompi päättää ja rajata, kenelle sisältöä jaat, ja puolestaan mitä sisältöä itse seuraat. WhatsAppissa ei ole myöskään mahdollista hakea ja löytää uusia kontakteja ilman puhelinnumeroa (Karapanos, Teixeira & Gouveia, 2016).

Aikuisista suurimmalle osalle WhatsAppin käyttäminen on itsestäänselvyys. Nuoret aikuiset yhdistävät WhatsAppin käyttämättömyyden, etenkin ikäistensä keskuudessa, jopa sosiaaliseen syrjäytymiseen. Keski-ikäistenkin keskuudessa WhatsAppin käyttöä pidetään hyvin normaalina. Keski-ikäisten ylittäneet suosivat WhatsAppia etenkin keinona olla yhteydessä nuorempiin. (Martinez-Comeche & Ruthven, 2021; Matassi ym. 2019; Retore & Almeida, 2019). Vaikka yli 60-vuotiaat aikuiset mieltävät 18–34-vuotiaita aikuisia useammin WhatsAppin suosikikseen kaikista sosiaalisen median alustoista, he silti käyttävät WhatsAppia vähemmän ja harvemmin kuin nuoremmat (Matassi ym., 2019). WhatsAppin suosiota nuorten aikuisten keskuudessa selittää se, että 18–29-vuotiaista aikuisista 96 % omistaa älypuhelimien, kun taas yli 65-vuotiaiden osuus on 61 % (Pew Research Center, 7.4.2021). Z-sukupolven edustajille, eli 1995–2012 välillä syntyneille uusimpien teknologioiden käyttäminen on ominaista niin vapaaajalla kuin töissä, mutta se voi aiheuttaa vaikeuksia sopeutua työpaikan vanhoihin ja vakiintuneisiin käytäntöihin (Janssen & Carradini, 2021).

Älypuhelin teknologian ansiosta WhatsAppia käytetään kaikkialla eikä sen käyttö rajoitu vain kotiin. Digitaaliset palvelut laajentavat kodin käsitettä sen fyysisten rajojen ulkopuolelle, ja WhatsAppista itsestäänkin on tullut paikka sekä symbolisesti että materiaalisesti. (Carramenha ym., 2019, s. 70; Matassi ym., 2019). Internetin ja sosiaalisen median teknologinen kehitys virtualisoi liiketoimintaa luoden markkinapaikan, jossa ei ole aikaa ja fyysiseen paikkaan liittyviä perinteisiä rajoitteita (Leeflang ym., 2014; Mutha & Srivastava, 2023). Nykyaikainen digitaalinen viestintä on jatkuvaa ja verkottunutta (Mols & Pridmore, 2020; Schieman & Young, 2013). Älypuhelinsovellusten käyttöön liittyy vahvasti multitaskaus (Duxbury ym., 2014). WhatsAppia käytetään paljon muiden askareiden, kuten TV:n katselun ja sosiaalisen kanssakäymisen ohessa (Martinez-Comeche & Ruthven, 2021).

## 2.3 WhatsAppin ominaisuudet

WhatsAppin monipuolisten ominaisuuksien ansiosta sovellusta voi räätälöidä ja käyttää monenlaisiin tarkoituksiin (Retore & Almeida, 2019). WhatsApp-ryhmässä voi olla jopa 1024 jäsentä (WhatsApp Help Center). Mobiiliviestinnän ryhmäkeskusteluihin liittyy olennaisesti käyttäjien taipumus muodostaa ryhmän sisällä omia aliryhmiä, joissa esimerkiksi juoruillaan tai vitsaillaan isomman ryhmän asioista (Ling, 2017). WhatsAppin dialogin reaaliaikaisuus sekä viestin muotoiluseikat ja keskustelijoiden oman äänen esille tuominen ovat WhatsApp-viestinnässä sosiaalista läsnäoloa ilmentäviä elementtejä (Carramenha ym., 2019, s. 70). WhatsAppissa voi lähettää kuvia, videoita ja ääniviestejä kerran katsottavina, jolloin ne eivät tallennu keskusteluhistoriaan tai vastaanottajan laitteelle (WhatsApp Help Center). Kysely-ominaisuus tekee kysymysten kysymisestä helppoa (WhatsApp Help Center). WhatsApp tarjoaa käyttäjilleen automaattisen varmuuskopioinnin Google Driveen tai iCloudiin sekä lupaa viesteilleen päästä päähän -salauksen, mikä estää ulkopuolisia tahoja näkemästä viestien sisältöä (Abdelhay ym., 2024; WhatsApp Help Center).

Tavoitettavuustietojen näyttäminen luo WhatsAppin käyttäjille käsitystä, mitä kukin tekee ja kuka on saavutettavissa. (Cameron & Webster, 2005). Digitaalinen profiili muodostuu WhatsAppissa hänen profiilikuvansa, kutsumanimensä sekä tilapäivityksen perusteella. Käyttäjien tilat yleensä koostuvat tekstistä ja emojeista. Tilaan voi myös lisätä kuvia ja videoita. (Sánchez-Moya & Cruz-Moya, 2015; WhatsApp Blog, 20.2.2017). Muita käyttäjän tavoitettavuutta ilmentäviä ominaisuuksia ovat "Viimeksi paikalla" -tieto ja vastaanottajan lukemista ilmaisevat siniset täpät viestissä. Käyttäjällä on mahdollisuus kieltää nämä ominaisuudet, mikä samalla estää heitä näkemästä toisista vastaavia tietoja. (Mols & Pridmore, 2020). Näiden asetusten kieltäminen on kuitenkin harvinaista (Retore & Almeida, 2019). "Paikalla" -tieto mahdollistaa myös epätoivottua tarkailua ja voi luoda konflikteja (Karapanos ym., 2016). Poissaolon tunnetta voi luoda sammuttamalla puhelimen tai nettiyhteyden, asettamalla puhelimen äänettömälle tai muutoin säätämällä ilmoitusasetuksia. (Mols & Pridmore, 2020; Attalla ym., 2020). Hyvin yleisiä keinoja viestitulvan hallintaan on puhelimen "Älä häiritse"-tila, jonka ansiosta käyttäjä voi manuaalisesti säätää, mitkä ilmoitukset hän haluaa vastaanottaa, sekä lentokonetila (Mols & Pridmore, 2020).

Käyttäjän osallistumisen taso WhatsAppissa korreloi mm. sosiaalisen tuen (social support) ja ekstroversion kanssa. Ryhmien ylläpitäjät ovat keskimäärin aktiivisempia kuin tavalliset jäsenet. Tätä selittää myös se, että ryhmien ylläpitäjät ovat usein jollain tapaa ryhmän johtajia. Myös iällä ja osallistumisella on selvä yhteys; mitä vanhempia jäsenet ovat, sitä pienempi heidän osallistumisensa taso on. (Gazit & Aharony, 2018; Gazit, Aharony & Amichai-Hamburger, 2020).

## 2.4 Digivälitteinen vuorovaikutus

Median ilmaisuvoimaisuus kuvaa viestintävälineen kykyä välittää tulkinnanvaraista tietoa ja edistää ymmärrystä. Teorian mukaan kaikki viestintävälineet eroavat toisistaan ilmaisuvoimaisuudessaan riippuen neljästä toiminnosta: median kyvystä välittömään palautteeseen, sen tarjoamien vihjeiden ja kanavien määrästä, personalisaation tasosta sekä kyvystä hyödyntää kieltä. (Daft & Lengel, 1986; Kaplan & Haenlein, 2010). Medioista ilmaisuvoimaisimpana nähdään yleisesti kasvotusten keskusteleminen, sillä se tarjoaa sanallisen viestinnän rinnalla muita tapoja ja vihjeitä tiedon, tunteiden ja palautteen välittämiseen. Näitä vihjeitä ovat esimerkiksi äänenpaino, katsekontakti ja kehonkieli. (Ewing ym., 2019).

Sosiaalisen läsnäolon teoria (social presence theory) kehitettiin vertailemaan vuorovaikutuksen eroja erilaisissa tietokonevälitteisissä kanavissa. Sosiaalinen läsnäolo on suurin kasvokkain, ja vaihtelee sen mukaan, miten eri viestintävälineet kykenevät ilmentämään osallistujien persoonaa ja läsnäoloa kuten eleitä, ilmeitä, ääntä ja responsiivisuutta. (Short, Williams & Christie, 1976; Kaplan & Haenlein, 2010). Mbadan ym. (2023) mukaan sosiaalinen läsnäolo on tietoisuutta interaktion muista osapuolista yhdistettynä interaktion ihmismäisten piirteiden arvostamiseen. Interaktion ihmismäiset piirteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: affektiivinen, interaktiivinen ja kohesiivinen. Affektiiviset piirteet viittaavat erilaisten tunteiden, mielialan ja lämmön välittämiseen. Tietokonevälitteisessä interaktiossa näitä esiin tuovia keinoja ovat mm. emoji, huumori ja asioiden paljastaminen itsestään. Interaktiivisuudella viitataan interaktion responsiivisuuteen; välittömään palautteeseen siitä, että toinen osapuoli kuuntelee ja on läsnä interaktiossa. Tietokonevälitteisessä vuorovaikutuksessa interaktiivisuus ilmenee selvimmin toisten viesteihin reagoimisesta, viittaamisesta ja vastauksesta (Rourke ym., 2001). Kohesiivisiä piirteitä ovat puhuminen ryhmästä memuodossa, toisten ryhmäläisten kutsuminen nimeltä sekä tervehdykset ja onnittelet (Mbadan ym., 2023).

Tyytyväisyys työyhteisöviestintää kohtaan on yhteydessä ilmaisuvoimaisten medioiden käyttöön (Verčič & Špoljarić, 2020). Painetut mediat kuten uutiskirjeet, lehdet ja esitteet ovat hieman virallisempia kanavia ja sopivat henkilöstön tiedottamiseen etenkin silloin, jos välitettävä informaatio ei ole aikariippuvaista. Sähköiset mediat kuten videoneuvottelut sopivat painettuja medioita paremmin tiedon visualisoimiseen ja mielenkiinnon herättämiseen. (Ewing ym., 2019). Vastaanottaessaan tietoa työstään, työntekijät ovat tyytyväisimpiä kaikkein ilmaisuvoimaisimpiin medioihin. Organisaation yksinkertaisissa tiedotteissa ilmaisuvoimaltaan niukat mediat toimivat parhaiten. (Verčič & Špoljarić, 2020). Sosiaalinen media tarjoaa runsaasti sosiaalista yhteisöllisyyttä, läsnäoloa ja vuorovaikutusta ilmentäviä työkaluja (Ecklebe & Löffler, 2022; Ewing ym., 2019). Kuitenkin johtuen tiettyjen merkittävien sanattomien vihjeiden puuttumisesta, työyhteisön digivälitteinen vuorovaikutus voi altistaa esimerkiksi sellaisiin väärinymmärryksiin, tietokatkoksiin, konflikteihin ja erimielisyyksiin, joita ei kasvokkain syntyisi (Mutha & Srivastava, 2023).

WhatsApp-viestintä on yleisesti hyvin ilmaisuvoimainen media. Siinä on runsaasti sosiaalista läsnäoloa ilmentäviä ja viestin ymmärrettävyyttä lisääviä elementtejä kuten reaaliaikainen dialogi, viestien muotoiluseikat, tägääminen, emojiit, ääniviestit, videot, kuvat, ääni- ja videopuhelut, verkkolinkit, paikkatiedot, tilat, reaktiot, gifit, profiilikuvat ja dokumentit. (Adavi & Acker, 2023; Carramenha ym., 2019, s. 70; Karapanos ym., 2016; Sánchez-Moya & Cruz-Moya, 2015). Lingin (2017) mukaan mobiililaitteen näytön koko rajoittaa keskustelun osanottajan tai sivustaseuraajan saatavilla olevien kontekstuaalisten vihjeiden määrää, mikä voi ilmetä vahvemmin silloin, kun ryhmän koko kasvaa liian suureksi, jolloin myös yhtäaikaista keskustelijoita on enemmän. Tähän ilmiöön vaikuttaa myös ryhmän sisäinen valtarakenne ja yleinen konteksti. (Ling, 2017). WhatsApp-viestinnässä sosiaalista läsnäoloa lisää käyttäjän ja sovelluksen välisen vuorovaikutuksen lisäksi käyttäjien välinen interaktio (Huang & Lin, 2023) kuten vitsin kertominen ja siihen reagoiminen naurulla (Petitjean & Morel, 2017) tai onnitteluviestin lähettäminen suunnitellusti samanaikaisesti (Karapanos ym., 2016).

## 2.5 WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö

WhatsApp on hyödyllinen työkalu päivittäisten tehtävien hallintaan ja ratkaisuun niin arjessa kuin työelämässäkin (Martinez-Comeche & Ruthven, 2021; Retore & Almeida, 2019). Mobiiliteknologian kehitys on vähentänyt työnteon paikkasidonnaisuutta ja luonut aivan uusia tapoja tehdä työtä. Sosiaalisesta mediasta, sähköisestä asiointista ja reaaliaikaisesta yhteisöllisyydestä on tullut työelämän normeja. (Syvänen ym., 2015, s. 237). Palveluyritykset voivat hyödyntää WhatsAppia hyvin keskeisessä roolissa sisäisten asiakassuhteiden hallinnan vahvistamisessa esimerkiksi asetetuista tavoitteista keskusteluun, selkeyteen, tiedostojen jakamiseen ja palautteeseen. Se on läpinäkyvä ja nopea päätöksenteko- ja vuorovaikutusalusta palveluyrityksille ja niiden johtajille. (Agrawal, 2021; Kanagarajoo ym., 2019). Tolvasen (2020) mukaan sellaisissa organisaatioissa, joissa tietotyöläisten osuus on alle puolet, oli WhatsAppin käytön osuus 43 %, kun taas tietotyöpainottuneissa organisaatioissa se oli 35 %. Esimerkiksi rakennusalan yrityksissä käyttö on yleisempää, sillä niiden viestintä painottuu määräaikaisiin urakoihin, joissa laaja-alaiset viestintäverkostot perustetaan nopeasti ja niihin kuuluu jäseniä useista eri organisaatioista. (Pozin & Nawi, 2018; Tolvanen, 2020). Yrityksen sisäisen kommunikaation lisäksi WhatsAppia voi käyttää myös ulkoisessa viestinnässä, mutta tässä tutkielmassa ei kuitenkaan keskitytä yritysten kommunikointiin ulkoisten sidosryhmien kanssa.



### 2.5.1 Hyödyt

WhatsApp voidaan hyödyntää monipuolisesti työelämässä mm. projektinhallinnassa, tiedonkulun parantamisessa, uusien ideoiden ja hiljaisen tiedon jakamisessa, ongelmanratkaisussa sekä suhteiden ylläpitämisessä ja verkostojen luomisessa (Agrawal, 2021; Kanagarajoo ym., 2019). Maksuttomana viestintäapplikaationa WhatsApp on helppo käyttöönottaa organisaation työyhteisöviestinnän alustaksi (Abbas & Alghail, 2021; Jailobaev ym., 2021). WhatsApp mahdollistaa nopean ja tehokkaan tiedonvaihdon organisaation sisällä ilman aikaa ja paikkaan liittyviä rajoitteita (Jailobaev ym., 2021). WhatsAppissa työyhteisön jäsenten on helppo kysyä ja saada nopea vastaus työpaikan simppelisiin ongelmiin (Kanagarajoo ym., 2019). Pikaviestintävälineet mielletään perinteistä sähköpostia nopeammaksi ja tehokkaammaksi viestintäkeinoksi, joten niiden käyttö säästää työntekijöiden aikaa ja parantaa työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa (Abbas & Alghail, 2021).

WhatsAppia käyttävät työyhteisöviestinnässä monet terveydenhuollon palveluntuottajat kuten lääkärit, kirurgit ja muut terveys- ja hyvinvointialan ammattilaiset (Masoni & Guelfi, 2020; Mbada ym., 2023). WhatsApp soveltuu hyvin terveydenhoitolalle parantamaan henkilöstön välistä tiedonvaihtoa (Dorwal ym., 2016; Johnston ym., 2015). Fysioterapeutit käyttävät WhatsAppia tiedonvaihtoon asioista, jotka kokevat työssään tärkeäksi kuten tapaamiset, ajanvaraukset, ohjelmat, tuotteet ja kuolemantapaukset (Mbada ym., 2023). WhatsAppin hyötyjä ovat mm. juokseviin asioihin liittyvän spontaanin kommunikation mahdollistaminen ja oppimisen tukeminen sekä hierarkian tasoittaminen (Johnston ym., 2015; Masoni & Guelfi, 2020).

Vaikka WhatsAppia ei mielletäisi yrityksen viralliseksi viestintävälineeksi, saattaa se silti olla laajalti epävirallisessa käytössä. Esimerkiksi työntekijät saattavat itse perustaa organisaation sisällä WhatsApp-ryhmiä ja keskustella ei-suoraan työhön liittyvistä asioista kuten lounaspaikoista, työpaikan liikuntavuoroista, kimppakyydeistä ja työyhteisön juoruista. Epävirallisessa käytössä WhatsApp koetaan sopivaksi etenkin nopeaan tiedonvaihtoon ja dokumenttien jakamiseen (Abbas & Alghail, 2021). WhatsAppin työkäyttöön saattaa liittyä myös työkavereilta tulevaa ryhmäpainetta (Haag & Eckhardt, 2017). WhatsApp koetaan työntekijöiden kesken pääsääntöisesti yksityiseksi, turvalliseksi, mukavaksi ja persoonalliseksi viestintävälineeksi, minkä takia siellä on hyvin matala kynnyks jakaa ideoita ja kiistanalaisiakin mielipiteitä (Carramenha ym., 2019, s. 70). Työyhteisöviestinnällisessä WhatsAppissa sosiaalista läsnäoloa ilmentävistä piirteistä (affektiivinen, interaktiivinen, kohesiivinen) eniten toistuu interaktiivisia piirteitä ja vähiten affektiivisia (Mbada ym., 2023).

WhatsAppiin julkaistiin marraskuussa 2022 Yhteisö-ominaisuus, joka mahdollistaa yhden ryhmän alle jopa sadan ryhmän liittämisen. Toiminnon avulla työyhteisön ryhmät löytyvät samasta paikasta ja niihin liittyminen onnistuu yhdellä klikkauksella (Whatsapp Blog, 3.11.2022). Retoren ja Almeidan (2019) mukaan asiat, jotka ovat kiireellisiä tai joihin tarvitaan kaikilta selvä vastaus, on parempi jättää viestimättä ryhmäkeskustelussa, ja viestiä ne sen sijaan yksityisviestillä käyttäen Vastaanottajalista-ominaisuutta. Keskustelusta on mahdollista

muokata 15 minuutin sisällä kirjoitettuja viestejä sekä myös poistaa viestejä ja tiedostoja (Adavi & Acker, 2023; WhatsApp Help Center).

WhatsApp-tiliä voi suojata kuusinumeroisella PIN-koodilla. Kaksivaiheista vahvistusta suositellaan yrityskäytössä. (Dorwal ym., 2016; WhatsApp Help Center). Tietosuojaa WhatsAppissa voi parantaa mm. muistuttamalla henkilöstöä heidän vastuustaan henkilötietojen käsittelyssä, poistamalla viestihistorian ja varmuuskopiot jokaisen työviikon päätteeksi sekä käyttämällä viestinnässä peitteistöä ja asiakkaista puhuttaessa pelkkiä nimikirjaimia (Johnston ym., 2015). Tiettyjen WhatsApp-ryhmien ja keskustelujen mykistäminen on yleinen tapa hallita viestivirtaa. Monet käyttävät tätä ominaisuutta mykistääkseen työhön liittyviä ryhmiä, etenkin vapaapäivinä. (Mols & Pridmore, 2020). Samaa WhatsApp-tiliä on mahdollisuus käyttää synkronoidusti jopa neljällä laitteella yhtäaikaaisesti. (WhatsApp Blog, 25.4.2023). Tämä ominaisuus poistaa tarpeen manuaaliseen kirjautumiseen vaihdettaessa vapaa-ajan puhelimen ja työpuhelimien välillä. On kuitenkin suotavaa pitää erilliset tilit työlle ja vapaa-ajalle.

## 2.5.2 Haasteet

WhatsApp:n suurelle käytölle on ymmärrettävät syyt, mutta sen yrityskäyttöön liittyy lukuisia haasteita, joista useat ovat entistäkin ongelmallisempia suurten organisaatioiden kohdalla (Tolvanen 2020). Tässä alaluvussa on esitetty keskeisimmät haasteet: **tietoturvaongelmat, käyttäjähallinta, tiedonhallinta, työn ja vapaa-ajan välinen erottelu, heikko osallistuminen sekä käyttöjärjestelmän puutteet**. Tietoturva- ja yksityisyysasiat ovat yleinen huoli WhatsAppissa (Dorwal ym., 2016; Johnston ym., 2015), vaikka sovellus on moneen kertaan vakuuttanut käyttäjiään palvelun luotettavuudesta. Facebookin yrityskaupan aikaan Jan Koum kirjoitti näin:

”Haluamme korostaa, että tuleva kumppanuutemme Facebookin kanssa ei vaaranna visiota, jonka avulla olemme päässeet tähän pisteeseen. Keskitymme edelleen toteuttamaan WhatsAppin lupausta, jotta ihmiset eri puolilla maailmaa voivat keskustella pelkäämättä.” (WhatsApp Blog, 17.3.2014).

Huolimatta vakuuttelusta WhatsAppiin liittyy monia **tietoturvaongelmia**. Vaikka WhatsApp-viestit ovat nykyään automaattisesti salattuja, kerätään kaikista käydyistä keskusteluista metatietoja, joita Facebook hyödyntää käyttäjäkohtaisen sosiaalisen graafin täydentämisessä ja kohdennetussa markkinoinnissa. Facebookin datakeskuksiin on myös tehty useita tietomurtoja. (Tolvanen, 2020). WhatsApp-ryhmäkeskustelu ei ole hyvä paikka luottamuksellisten tietojen käsittelyyn ja säilyttämiseen eikä WhatsApp täytä EU:n GDPR:n ehtoja. (Masoni & Guelfi, 2020; Tolvanen, 2020). Vaikka WhatsAppin yrityskäytössä voi itse vaikuttaa yksityisyyteen- ja tietosuojaan (Johnston ym., 2015), monet suuretkaan organisaatiot eivät osaa käsitellä luottamuksellisia henkilötietoja oikeaoppisesti. On hyvä painottaa, ettei ongelma rajoitu pelkästään WhatsAppia käyttäviin organisaatioihin, mutta WhatsAppin kohdalla ongelma korostuu siitä syystä, että palvelua käytetään usein henkilökohtaisista puhelimista.

Manuaalinen **käyttöoikeuksien hallinta** korostuu varsinkin isoissa organisaatioissa ja henkilöstön vaihtuvuuden ollessa suurta. Tällöin tyypillistä on, että entisillä työntekijöillä säilyy pääsy aktiivisiin WhatsApp-ryhmiin, ja siten heidän näkyvilleen altistuu heille kuulumatonta tietoa. (Carramenha ym., 2019, s. 71; Masoni & Guelfi, 2020; Tolvanen, 2020). Kilpailukyvyn kannalta tämä on suuri riski, sillä entiset työntekijät saattavat työskennellä kilpailevissa yrityksissä (Carramenha ym., 2019, s. 71). Tiedon hallinta ja suojaaminen on WhatsAppissa erityisen hankalaa, sillä kaikki WhatsAppiin lähetetyt viestit, kuvat ja tiedostot tallentuvat vastaanottajien varmuuskopioihin ja laitteisiin (Adavi & Acker, 2023; Masoni & Guelfi, 2020; Retore & Almeida, 2019; Tolvanen, 2020). WhatsAppia yleisesti käytetäänkin erinäisten dokumenttien, muistiinpanojen ja linkkien säilyttämiseen (Adavi & Acker, 2023). WhatsAppissa työntekijät pääsevät käsiksi suureen määrään heidän työnsä kannalta merkityksetöntä informaatiota (Dorwal ym., 2016). Organisaation **tiedonhallinta** on merkittävä liiketoiminnallinen prosessi, sillä nykyaikana data on elintärkeää kilpailukyvyn jatkuvuuden ja kasvun kannalta (Abbas & Alghail, 2021). Tavallista WhatsAppia on vaikea integroida esimerkiksi työpaikan CRM:n tai ERP:n kanssa, joten suuret määrät arvokasta dataa menee väistämättä hukkaan (Masoni & Guelfi, 2020).

**Työn ja muun elämän suhdetta** on hankala olla korostamatta. Jos työntekijä jo valmiiksi suhtautuu työhönsä täydellä kapasiteetilla, työn muuttuessa intensiivisemmäksi tai vaativammaksi, vaatii se veronsa kilpailevilta kiintymyssuhteilta; työntekijän perheeltä (Bannester, 1969) Tutkimusten mukaan pitkään työssä koettu stressi sekä työn ja perhe-elämän välinen konflikti johtaa uupumiseen ja mielenterveyden häiriöihin (Guest, 2002; Marsh ym., 2022). Digitaalisten teknologioiden omaksumisen ja työelämän murroksen myötä myös työn paineet ja intensifioituneet vaatimukset johtavat yksityiselämän ja työn välisen rajan hämärtymiseen, sillä teknologia on yhä enemmän osa jokapäiväistä elämäämme. WhatsApp on aina päällä, mikä herättää käyttäjissä ärsytystä ja ahdistusta sekä lisää psykososiaalista kuormitusta vaikeuttaen työasioiden ja vapaa-ajan välistä erottelua. (Guest, 2002; Janssen & Carradini, 2021; Matassi ym. 2019; Schieman & Young, 2013). WhatsAppissa hoidetaan työasioita vapaa-ajalla ja vapaa-ajan asioita työajalla (Retore & Almeida, 2019). Usein työntekijät ovat työhön liittyvissä WhatsApp-ryhmissä henkilökohtaisella numerollaan, jota käyttävät myös vapaa-ajalla. WhatsAppissa ja älypuhelimissa on onneksi joitakin työn ja vapaa-ajan välistä erottelua tukevia ominaisuuksia kuten ilmoitusasetusten säätäminen, keskustelujen mykistäminen sekä käyttäjän tilatieto (Mols & Pridmore, 2020). Nämä eivät kuitenkaan yksinään riitä, sillä jatkuva ja monikanavainen digitaalinen viestintä vie paljon käyttäjänsä aikaa, ja voi pahimmillaan aiheuttaa informaatioylikuormitusta ja stressin oireita työntekijälle ja hänen perheellensäkin (Duxbury ym., 2014; Mols & Pridmore, 2020). Työasioiden hoitaminen vapaa-ajan puolella on varsin yleistä, ja vaikka se usein koetaan normaaliksi ja käteväksi, sillä on pitkällä aikavälillä negatiivisia vaikutuksia. Työasioiden murehtiminen illalla haittaa unen saamista ja huonontaa unen laatua, mikä on huono asia, sillä

uni on erittäin keskeisessä asemassa työstä palautumisessa ja yleisessä hyvinvoinnissa (Feldt ym., 2007, s. 68–69; Ruohomäki, 2007, s. 97–98). Digitaalisiin työvälineisiin saattaa pahimmillaan liittyä myös riippuvuutta ja liiallista käyttöä (Janssen & Carradini, 2021; Marsh ym., 2022). Käyttäjän vastuulla onkin priorisoida, mikä on itselleen tärkeää informaatiota (Retore & Almeida, 2019).

**Heikko osallistuminen** on haitallista, sillä työyhteisö tarvitsee kommunikaatiota suoriutuakseen tehtävistään (Levi, 2017, s. 56). Yksinkertaiseenkin kysymykseen voi joskus olla vaikea saada vastaus WhatsApp-ryhmässä (Retore & Almeida, 2019). Nettikeskusteluissa iso osa käyttäjistä on varsin passiivisia, ja valtaosan keskustelusta synnyttää verrattain pieni joukko. Nettikeskustelijat voidaan jakaa postajiin ja lurkkaajiin, joista jälkimmäiset vain lukevat ja seuraavat viestivirtaa ottamatta kuitenkaan itse osaa keskusteluun. Keskustelijoiden aktiivisuuteen vaikuttaa mm. keskustelijoiden positiiviset kokemukset postaisesta, ryhmän koko, kansakeskustelijoiden tunteminen, ryhmänsisäinen kuuluminen tunne sekä erilaiset persoonallisuuden piirteet. Kokemus puutteellisista mahdollisuuksista vaikuttamiseen saattaa passivoida keskustelijoita. (Amichai-Hamburger ym. 2016; Gazit ym. 2018). Ryhmän tärkeydellä on selvä yhteys osallistumiseen WhatsAppissa. Työhön liittyvät WhatsApp-ryhmät koetaan vähemmän tärkeiksi kuin perheen ja kaveriporukan ryhmät, jolloin niissä myös osallistumisen taso on matalampaa (Attalla ym., 2020; Gazit & Aharony 2018). Virtuaalisen työyhteisön jäsenet näkevät toisiaan harvoin kasvotusten, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen ja yhteyksien rakentumiseen. Tästä syystä työyhteisössä tarvitaan kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia sekä muita keinoja, joilla edistetään työntekijöiden välisen yhteyden ja luottamuksen rakentumisen. (Mutha & Srivastava, 2023).

**WhatsApp:n puutteelliset ominaisuudet** tekevät viestinnästä sekavaa. Metalla on oma sisäinen viestintään ja online-yhteistyöhön tarkoitettu alusta Workplace (Workplace from Meta). Tästä syystä WhatsAppissa ei ole sisäiseen viestintään erillistä alustaa kuten ulkoiseen viestintään Business Platform. WhatsApp ei muodosta jokaiseen keskusteluun erillistä viestiketjua, joten keskustelun lukeminen ja tiedon hakeminen jälkikäteen on hankalaa. Ryhmässä on usein samanaikaisesti usea keskustelu meneillään, mikä ajaa keskustelua sivuraiteille. WhatsAppia ei voi myöskään kustomoida omaan käyttöön sopivaksi, vaan sen käyttöliittymä ja ominaisuudet ovat kaikille samat riippumatta käytätkö sitä vapaa-ajalla vai työkäytössä. Perinteisesti WhatsApp-ryhmä koostuu ryhmän ylläpitäjän lisäämistä osallistujista. Sovellus ei kysy lisätyltä osallistujalta hyväksyntää liittyä ryhmään, mutta kuitenkin tarjoaa ylläpitäjille ilmoituksen, jos ryhmästä poistuu. (Karapanos ym., 2016; WhatsApp Help Center). WhatsAppissa ei ole mahdollisuutta perustaa eri aihepiirien mukaisia kanavia kuten monissa työyhteisöviestinnän välineissä (Slack; Discord). Kanava-ominaisuus selkeyttää viestintää ja tiedonhakua, kun kullekin aihealueelle on oma kanavansa (Perkel, 2017). Vasta harvat työyhteisöt ovat oppineet hyödyntämään Yhteisö-ominaisuutta. Se ei myöskään ole yhtä helppokäyttöinen ja näppärä kuin perinteinen kanavaominaisuus. Samanaikaisesti tapahtuva viestintä monessa eri ryhmässä

voi johtaa keskustelujen sekoittumiseen ja inhimillisiin virheisiin kuten arkaluontoisen tiedoston lähettämiseen väärälle henkilölle (Karapanos ym., 2016), mutta ne eivät välttämättä poistu kaikkialta, jos ne ovat jo ehtineet tallentua vastaanottajien varmuuskopioihin ja laitteisiin. Muokatusta tai poistetusta viestistä tulee myös ilmoitus keskustelun osanottajille. (Adavi & Acker, 2023; Masoni & Guelfi, 2020). Ryhmädynamiikan näkökulmasta keskeisiä puutteita nousee esiin vielä jäljempänä tässä tutkielmassa.

## 2.6 Viestintävälineen käyttöönottekijät pk-yrityksissä

Tietojärjestelmätieteen tutkimus on monissa tapauksissa luotu suuryritysten näkökulmasta, joten sen teoriat eivät aina sovellu yleistämään ja ohjaamaan pk-yrityksien liiketoiminnan käytäntöjä. Esimerkiksi pk-yrityksissä päätöksenteko on keskitetympää, mikä tarkoittaa vähäisempää pitkän tähtäimen suunnittelua. Pk-yritykset ovat myös suuryrityksiä riippuvaisempia ulkoisista palveluista ja osamisesta tietojärjestelmiin liittyen. (Bruque & Moyano, 2007). Varsinkin pienillä yrityksillä on usein rajalliset taloudelliset resurssit, minkä takia ulkoisen osaamisen hankkiminen on harvemmin mahdollista. Tämä saattaa pakottaa yrityksen johtoa sijoittamaan yritykseen enemmän henkilökohtaista pääomaa. (Caldeira & Ward, 2003; Fuller-Love, 2006). IT-ratkaisujen käyttöönottokustannuksia on usein hankala tietää ja laskea ennalta johtuen muuttuvista suorista kustannuksista ja uusista epäsuorista kustannuksista. Tällä on pk-yritysten epävarmuutta entisestään lisäävä vaikutus. (Love ym., 2005). Pk-yritysbarometrin 2/2023 mukaan tilannetekijöistä kolme suurinta (yleinen taloustilanne, kustannustaso, työvoiman saatavuus) muodostavat yhteensä 60 % kehittämisen esteistä. Muita esteitä ovat mm. kilpailutilanne sekä rahoitus. (Pk-yritysbarometri 2/2023).

Joissain pk-yrityksissä WhatsApp saatetaan kokea ainoastaan tilapäiseksi välineeksi työyhteisöviestintään. Kuitenkaan korvaavaa palvelua ei olla otettu käyttöön esimerkiksi resurssipulan tai johdon tietämyksen puutteen takia. Syynä voi myös olla, että yritys on niin pieni tai uusi, että työyhteisöviestinnän koordinoitavuutta ei ole jaettu, jolloin työyhteisöviestinnän välineelle ei olla tehty minkäänlaista vaatimusmäärittelyä. Pk-yrityksissä uuden teknologian käyttöönottoon liittyvät päätökset perustuvat vahvimmin johdon omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin, odotuksiin, taitoihin ja asenteisiin käyttöönotettavaa palvelua kohtaan (Caldeira & Ward, 2003). Ylemmät toimihenkilöt ja yritysjohtajat käyttävät keskimäärin neljää sosiaalisen median palvelua, kun tavallinen suomalainen käyttää kahta tai kolmea. He myös jakavat sisältöjä ja linkkejä keskimääräistä enemmän. (Kohvakka & Saarenmaa, 2019). Näistäkin syistä WhatsAppin käyttöönotto voi olla helppo valinta, sillä johtohenkilöt ovat saattaneet tottua sen käyttämiseen vapaa-ajalla. Myös sosiaaliset normit vaikuttavat WhatsAppin käyttöönoton helppouteen (Mustaffa ym., 2018). Vaikka jokaisella työntekijällä on vastuu uuden IT-ratkaisun omaksumisesta, lähtee se pk-yrityksissä juuri johdon esimerkistä (Aquila-Obra & Padilla-Meléndez, 2006).

Pk-yritykset ovat suuryrityksiä alttiimpia varjo-IT:lle (Abbas & Alghail, 2021) eli tilanteelle, jossa yrityksen liiketoimintapuolella tehdään teknologisen ratkaisun hankinta ilman liiketoiminnan ja IT:n yhteensovittamista (Haag & Eckhardt, 2017; Kopper, Westner & Strahringer, 2020; Myers ym., 2016). Varjo-IT:ksi voidaan myös kutsua tilannetta, jossa yksittäinen työntekijä käyttää työssään digitaalista palvelua, joka ei ole yrityksen IT-linjauksen mukainen tai johdon yleisesti hyväksymä (Abbas & Alghail, 2021). Tällaiset palvelut ovat usein työntekijöiden käyttämiä mobiilisovelluksia ja viestintävälineitä kuten WhatsApp tai muita pilviohjelmistoja kuten Google Docs. (Abbas & Alghail, 2021; Haag & Eckhardt, 2017; Kopper ym., 2020; Myers ym., 2016). IT:n linjauksesta poikkeavien palvelujen käyttäminen voi johtaa tietoturvaongelmiin, heikkoon ja sirpaloituneeseen tiedonhallintaan sekä sekavaan viestintään (Abbas & Alghail, 2021; Kopper ym., 2020; Myers ym., 2016). WhatsAppia saatetaan käyttää työasioista puhumiseen, vaikka organisaatiossa kannustettaisiin käyttämään jotain toista työyhteisöviestinnän välinettä (Carramenha ym., 2019, s. 71; Mirawati ym., 2018). Nykyään yhä useammassa yrityksessä ja oppilaitoksessa kannustetaan käyttämään työskentelyssä omia laitteita ja haluamiansa viestintävälineitä. Tätä käytäntöä kutsutaan nimellä Bring Your Own Device (BYOD), ja sillä voi olla suuriakin hyötyjä työntekijöiden työtehoon ja viihtyvyyteen sekä teknologiakustannuksiin. (French ym., 2014; Haag & Eckhardt, 2017; Verčič & Špoljarić, 2020). Työyhteisöviestinnässä BYOD-käytäntö ei kuitenkaan pääse loistamaan, sillä työyhteisön jäsenten täytyy olla selkeästi tavoitettavissa johdon tuntemissa kanavissa.

### 3 TYÖYHTEISÖN RYHMÄDYNAMIIKKA

Tässä luvussa taustoitin ryhmädynamiikan aihealuetta esittelemällä tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen aloittaen ryhmädynamiikan peruskäsitteestä siirtyen sitten työyhteisön ryhmädynamiikan kontekstiin ja tutkimukseni kannalta olennaisen teorian tarkasteluun. Esittelemiäni käsitteitä (koheesio, ryhmän muodostuminen, sosiaalinen pääoma, sosiaalinen vaikutus, hallintakäsitys, viestintärakenteet) käytän tutkimukseni käsitteellistämiseen ja haastattelurungon suunnitteluun sekä johtopäätösten muodostamiseen.

#### 3.1 Ryhmän ja dynamiikan käsite

Ryhmädynamiikan käsitteen varhaisin kehittäjä, saksalaisamerikkalainen Kurt Lewin on kokeellisen ryhmätutkimuksen ensimmäinen pioneeri (Cartwright & Zander, 1968, s. 7; Forsyth, 1999; Levi, 2017, s. 13–14). Ryhmädynamiikan tutkimuskenttä ei kuitenkaan ollut kauaa vain yhden ihmisen työn varassa, sillä pian Lewinin teoreettisten kontribuutioiden jälkeen se lähti kehittymään 1930-luvun lopussa Yhdysvalloissa ja Luoteis-Euroopassa sekä hieman myöhemmin myös mm. Israelissa, Japanissa ja Intiassa. (Cartwright & Zander, 1968, s. 7).

Ryhmä (group) on yksinkertaisimmillaan kokoelma ihmisiä, mutta tämä määritelmä ei kuvaa sen luonnetta (Levi, 2017, s. 4). Yksilöiden muodostaakseen ryhmän, heillä täytyy olla jokin yhdistävä tekijä. Tämän yhdistävä tekijä määrittää ryhmän luonteen, mutta tärkeintä ei aina ole yksilöiden piirteiden samankaltaisuus vaan ryhmän jäsenten keskinäinen riippuvuus. (Cartwright & Zander, 1968, s. 46; Lewin, 1948). Diversiteetti ei aina auta ryhmää suoriutumaan paremmin, mutta ryhmän jäsenten erilaisuus tekee ryhmästä joustavamman muutoksille (Forsyth, 1999, s. 279). Ryhmällä on kyky ja taipumus muuttaa jäsentensä asenteita ja arvoja ajan myötä, kun he tulevat yhteisymmärrykseen ryhmän kanssa (Forsyth, 1999). Ryhmän yleisesti katsovaan olevan enemmän kuin

osiensa summa, ja parhaimmillaan sen jäsenet voivat muodostaa ikään kuin ryhmämielen (group mind) eli ryhmän jäseniä yhdistävän kollektiivisen tietoisuuden (Forsyth, 1999; Lewin, 1948, s. 72; Åberg, 2006, s. 38).

Ryhmään kuulumista ohjaavat kahdenlaiset voimat; sisäänpäin vetävät ja pois päin työntävät. Ryhmään vetävät ja sisässä pitävät voimat voivat syntyä mm. kiintymyksestä ryhmän muihin jäseniin, ryhmän tavoitteisiin tai ideologiaan. Poispäin työntävät voimat johtua ryhmän epämieluisista piirteistä tai enemmän kiinnostavasta ulkopuolisesta ryhmästä. Jos näiden voimien tasapaino on negatiivisen puolella, jäsen jättää ryhmän. Eli vapaan tahdon alla, ryhmä koostuu vain sellaisista jäsenistä, joiden positiiviset voimat ovat negatiivisia vahvemmat. Kuitenkin on hyvä huomata, että ryhmään kuulumista määrittävät myös ulkoiset voimat. (Cartwright & Zander, 1968, s. 59; Lewin, 1948, s. 190–191). Etenkin työhön liittyvissä ryhmissä näitä ulkoisia voimia on enemmän, ja niitä voivat olla esimerkiksi työtilanne ja työstä saatavat palkkiot.

Ryhmien dynaamisuuudella Lewin viittaa ryhmissä ilmeneviin toimintoihin, prosesseihin ja muutoksiin sekä ryhmien perustavanlaatuisen kykyyn muovata yksilöiden tekoja, ajatuksia ja tunteita (Forsyth, 1999; Lewin, 1948). Eri sanakirjojen mukaan käsite dynamiikka tarkoittaa muutosta ja liikehdintää luovia voimia sekä niiden tieteellistä tutkimusta (Cambridge Dictionary; Oxford Reference). Forsythin (1999) määritelmän mukaan ryhmädynamiikka (group dynamics) käsittää kaikki ryhmien sisällä ja välillä vaikuttavat toimet, prosessit ja muutokset, sekä näiden tieteellisen tutkimuksen. Ryhmädynamiikan tutkimus keskittyy ryhmien väliseen (intergroup dynamics) ja ryhmän sisäiseen dynamiikkaan (intragroup dynamics) (Branscombe ym., 2002; Cartwright & Zander, 1968, s. 19). Tarastelunäkökulmani pääpaino on ryhmänsisäisessä dynamiikassa.

## 3.2 Työyhteisön ryhmädynamiikka

Perinteisesti kauppatieteissä on tutkittu ryhmän toimintaa interaktiivisesti suoritettujen yksilöpäätösten näkökulmasta ja yhteiskuntatieteissä sosiaalisten vaikuttimien vaikutusta yksilön käytökseen. Eri tutkimuskenttien välisten raja-aitojen murtumisen synnyttämä sosiaalisen dynamiikan tutkimuskenttä perustuu oletukseen, että yksilöt vaikuttavat suoraan toistensa valintoihin. (Durlauf & Young, 2001). Sosiodynamiikassa ihmisryhmien sosiaalista käyttäytymistä tarkastellaan fysiikan lakeihin sidottujen sosiobiologisten sääntöjen näkökulmasta (Koshland Jr., 1990). Bertrand Russellin mukaan, siinä missä energia on fysiikan keskeinen suure, on valta yhtä perustavanlaatuinen konsepti yhteiskunnassa ja sosiaalisissa suhteissa. (Bannester, 1969). Nykyaikana vallitsee pehmeämpi kulma, jossa johtajan rooli nähdään ryhmän toiminnan mahdollistajana ja vuorovaikutuksen fasilitaattorina (Levi, 2017, s. 30).

Ryhmädynamiikan tutkimuksen keskiössä on ryhmä. Työyhteisökin on ryhmä, joten ryhmädynamiikan tutkimus soveltuu hyvin työyhteisöjen ja tiimien kontekstiin. Työyhteisö on tyypiltään sosiaaliryhmä, joten sen jäseniä ei yhdistä



kiintymyssuhde vaan jaettu tehtäväkeskeinen tavoite (Forsyth, 1999). Lähekkäisiä käsitteitä työyhteisön ryhmädynamiikalle on eri kielissä useita. Suomenkielisiä mm. työyhteisön dynamiikka, yhteisödynamiikka ja tiimidynamiikka. Englanninkielisiä mm. community dynamics, team dynamics ja workplace dynamics. Voisi myös puhua työyhteisödynamiikasta tai työyhteisön dynamiikasta, mutta tässä tutkimuksessa käytän käsitettä työyhteisön ryhmädynamiikka, koska tutkimukseni rakentuu ryhmädynamiikan teorian pohjalle.

Forsythin (1999) ja Levin (2017) mukaan työyhteisöllä on ryhmän kaikki peruspiirteet. Työyhteisön jäsenet toimivat vuorovaikutuksessa yhdistäen omat voimavarat ja kyvykkyydet toisten kanssa. Työyhteisön jäseniä yhdistää tietyt normit, jäsenten roolit sekä organisoitu viestintärakenne. Vahva koheesio edistää työn tulosten saavuttamista. Jäsenet tunnistavat jäsenyytensä ryhmässä ja tuntevat muodostavansa yksittäisiä yksilöitä mahtavamman kokonaisuuden. Jäseniä yhdistää keskinäinen riippuvuus, joka perustuu yhteiseen haluun saavuttaa tunnistetut tavoitteet. (Forsyth, 1999, s. 165). Tämä keskinäinen riippuvuus on tiimityön näkökulmasta ryhmien tärkein yksittäinen piirre (Levi, 2017). Usein on helppompaa muuttaa kokonaista työyhteisöä kuin yhtä työntekijää. Tällöin ryhmä ylläpitää muutosta vaikuttaen hiljalleen myös yksilön käytökseen. (Levi, 2017).

### 3.3 Koheesio

Koheesiolla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon ryhmän jäsenet haluavat kuulua ryhmäänsä. Ryhmässä, jossa on vahva koheesio, jäsenet ovat motivoituneempia osallistumaan ryhmän toimintoihin sekä omaksumaan ja saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. (Cartwright & Zander, 1968, s. 91). Jo pelkästään ryhmän jäsenyys luo koheesiota (Franz, 2012, s. 180). Muita koheesioon vaikuttavia tekijöitä ovat mm. ryhmän luonne ja tavoitteet, suhde muihin ryhmiin sekä ryhmän koko. Pienissä ryhmissä on yleisesti parempi koheesio kuin suurissa. (Forsyth, 1999; Franz, 2012, s. 180; Levi, 2017, s. 69–70). Ryhmän liittymisvaatimusten ollessa tiukemmat, myös koheesio on vahvempi (Cartwright & Zander, 1968, s. 124; Levi, 2017, s. 70).

Korkea koheesio parantaa työyhteisön suorituskykyä, tyytyväisyyttä ja tiedonkulkua sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja konflikteja. Työntekijät ovat myös kannustavampia toisiaan kohtaan, mikä laskee stressiä. (Levi, 2017, s. 69; Wise, 2014). Onnistumiset nostavat työyhteisön koheesiota. Epäonnistumiset taas laskevat sitä ja saavat ryhmän jäsenet syyttämään toisiaan epäonnistumisista. Koheesio avulla ongelmien ja konfliktien ratkaisu on mutkattomampaa, sillä vuorovaikutus on avoimempaa ja rakentavampaa. (Levi, 2017, s. 69–70). Diversiteetti voi vaikuttaa negatiivisesti koheesioon, jos ryhmän jäsenet mieltävät toisensa erilaisiksi. Erilaisuuteen liittyy usein myös eriävät mielipiteet, mikä voi laukaista konflikteja ryhmän sisällä. (Forsyth, 1999, s. 279).

Työyhteisön koheesiota voi parantaa kehittämällä henkilöstön vuorovaikutustaitoja, rakentamalla ryhmäyhteyttä, madaltamalla hierarkiaa ja tarjoamalla yhteisiä onnistumisia. (Levi, 2017, s. 70). Vallan ja vastuun tasainen jakautuminen ryhmäläisten kesken kasvattaa koheesiota. Koheesioon vaikuttaa myös palkkiot.

(Franz, 2012, s. 180). Sosiaalista mediaa ja mobiiliteknologiaa voi käyttää työkaluina työyhteisön koheesion parantamisessa, etenkin virtuaalisten tiimien kesken. (Attaran ym., 2019, s. 7; Levi, 2017, s. 70). Liian korkea koheesio voi johtaa myös negatiivisiin seurauksiin kuten ryhmäpaineeseen ja ryhmäajatteluun (groupthink), jossa päätöksen laadusta tingitään sen sijaan pyrkien ratkaisuun, joka on kaikille vähiten epämiellyttävä (Levi, 2017; Wise, 2014). Koheesion synonyymeja ja lähekkäisiä käsitteitä ovat mm. yhteishenki, me-henki, ryhmähenki, ryhmäkiinteys ja ryhmäkuuluvuus.

### 3.4 Ryhmän muodostuminen

Jokaisen ryhmän muodostumista ohjaavat tietyt tekijät ja olot. Ryhmät voivat muodostua joko itsestään tai niitä voidaan muodostaa jäsenten toimesta tai ns. ylhäältä päin. Ryhmän muodostumisen määrittäjät jaetaan yleensä neljään kategoriaan:

- A. Jäsentensä itse harkitusti muodostamat ryhmät esimerkiksi tutkimustii- mit ja yhteiskunnalliseen sekä poliittiseen vapaaehtoistoimintaan liittyvät ryhmät (Cartwright & Zander, 1968, s. 54).
- B. Ylhäältä päin harkitusti muodostetut ryhmät. Esimerkiksi työpaikan tii- mit ja työryhmät saatetaan muodostaa strategisesti, jotta tiettyjen tehtä- vien koordinoiminen ja suorittaminen on tehokkaampaa, ja näin yhteisiin tavoitteisiin päästään nopeammin. (Cartwright & Zander, 1968, s. 54).
- C. Spontaanisti muodostuneet ryhmät eivät muodostu tietoisesti vaan seu- rauksena siitä, että ihmiset assosioivat itsensä muiden samassa tilanteessa olevien kanssa yhteen. Esimerkiksi kaveriporukan muodostumista ei yleensä määritä jäsenten yhteiset tavoitteet tai ulkoiset attribuutit, vaan kunkin jäsenen vapaa tahto olla yhteydessä toisiin. (Cartwright & Zander, 1968, s. 55–56).
- D. Ulkoisten määrittäjien muodostamia ryhmiä ei yleensä yhdistä muu kuin tiettyjen attribuuttien homogeenisuus ulkopuolelta katsottuna. Myös työ- paikka tai ala voi olla pelkkä ulkoinen määrittäjä ilman ryhmän jäseniä yhdistävien voimien läsnäoloa. (Cartwright & Zander, 1968, s. 56–57). Esi- merkiksi isossa organisaatiossa kaikkien työntekijöiden keskinäinen ko- heesio ei ole niin merkittävässä asemassa kuin pienessä yrityksessä tai tie- tyn yksikön sisällä (Levi, 2017, s. 70).

Riippuen tarkastelunäkökulmasta työyhteisöä ja työryhmää voi soveltaa jokai- sen kategorian kontekstiin. Esimerkiksi hyvin dynaamisessa työpaikassa kukin omaa työtään tekevät autonomiset työntekijät voivat muodostaa spontaanisti ryhmän, joita yhdistää vaikkapa yhtä aikaa kahvihuoneeseen sattuminen, sa- manlaiset työajat tai työskentelytilat. Ihminen kuuluu luonnostaan moneen eri ryhmään ja ryhmien sisällä on usein muita vielä pienempiä ryhmiä. (Cartwright & Zander, 1968, s. 489; Forsyth, 1999; Lewin, 1948, s. 146). Yhteiskunnan sisällä

on organisaatio, jonka sisällä on tietty toimipiste, jonka sisällä on työporukka kuten myyjät, joista muodostuu useita pienempiä tiimejä. Yksilön kuulumisen ja kuulumisen tunteen jatkuva vaihtelu eri ryhmien välillä määrittelee laajasti yksilön käytöstä (Lewin, 1948, s. 146). Ryhmädynamiikan tutkimisessa on olennaista huomioida ryhmäprosessien monitasoinen näkökulma. (Forsyth, 1999).

### 3.5 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla viitataan yksilön henkilökohtaisten yhteyksien kautta saavutettavien hyötyjen tarkasteluun resursseina, joilla voidaan saavuttaa muita aineettomia ja aineellisia resursseja kuten henkinen tuki, informaatio tai jopa raha (Liu ym., 2016). Bourdieun (1986) mukaan neljä pääomaa ovat: kulttuurillinen, taloudellinen, symbolinen ja sosiaalinen pääoma, joista viimeinen viittaa yksilön omistamiin verkostoihin henkilökohtaisessa ja ammatillisessa elämässä. Sosiaalisen pääoman teorian mukaan ihmisen sosiaalinen pääoma ei perustu pelkästään yhteiskuntaluokkaan, vaan jokaiseen hänen omistamaan ryhmäjäsenyyteen ja sosiaaliseen suhteeseen. (Bourdieu, 1986). Sosiaalinen pääoma käsitetään yksilön omistamien suhteiden lisäksi ihmisten välisenä luottamuksena, yhteisinä arvoina, sitoutumisena ja kommunikaationa. Työntekijät voivat paremmin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä, jos he saavat olla osa työyhteisöä, joka päivittäin hyödyntää kaikkia sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia. (Requena, 2003).

Ihminen tekee työtä ensisijaisesti hankkiakseen taloudellista pääomaa, mutta myös muut kolme pääomaa ovat olennaisessa osassa tarkastellessa ihmisen yhteiskuntasuhdetta ja statusta. Sosiaalisen pääoman kerryttäminen on aikaa vievä, mutta palkitseva prosessi, sillä sosiaalisen pääoman omistaminen edesauttaa taloudellisten resurssien hankintaa. (Bourdieu, 1986). Työyhteisön pikaviesintäväline auttaa työntekijöitä hyödyntämään sosiaalista pääomaansa muiden resurssien hankinnassa suoraan ja psykologisesti (Sheer & Rice, 2017). Vaikka reaali maailmassa tapahtuvaa interaktiota ei voi mitenkään korvata (Mutha & Srivastava, 2023), verkkoyhteisöpalvelut vahvistavat sosiaalista pääomaa mahdollistamalla välittömän yhteydenpidon läheisimpiin ihmisiin sekä yhdistävät sosiaalista pääomaa mahdollistamalla yhteydenpidon työkavereihin (Liu ym., 2016).

### 3.6 Sosiaalinen vaikutus

Jäsenet vaikuttavat ryhmäänsä ja ryhmä vaikuttaa jäseniinsä. Ihminen on riippuvainen ryhmänsä jäsenten ajatuksista ja käyttäytymisestä (Forsyth, 1999, s. 175; Mustaffa ym., 2018). Sosiaalisella vaikutuksella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jossa ryhmän jäsenten välinen dynamiikka säätelee yksittäisen jäsenen asenteita ja käyttäytymistä (Forsyth, 1999). Konformismilla tarkoitetaan yksittäisen jäsenen asenteen ja käyttäytymisen mukautumista vastaamaan jäsenen kuvitte-

lemaa tai yleisesti tiedossa olevaa ryhmäkohtaista normia (Forsyth, 1999). Jokaisella ryhmällä on omat sosiaaliset norminsa, ja ne määrittävät, millainen käytös on ryhmän sisällä sosiaalisesti hyväksyttyä (Forsyth, 1999, s. 8). Konformismin vahvuuteen vaikuttavat mm. ryhmän suuruus, koheesio ja yksimielisyys (Forsyth, 1999).

Työntekijöillä on vaikutus työyhteisöönsä ja työyhteisöllä työntekijöihinsä (Lewin, 1948; Na-nan ym., 2017). Sosiaalisen vaikutuksen vahvuus riippuu yksittäisen jäsenen vallasta ja asemasta työyhteisössään. Uusien jäsenten vaikutus on pienempi kuin kokeneempien tai johtajan asemassa olevien. Sosiaalisen vaikutuksen vahvuuteen vaikuttaa myös toimintaan osallistuvien määrä ja jäsenten välinen etäisyys. Esimerkiksi läheisen työkaverin mielipide tai fyysisesti lähellä tapahtuvan toiminnan vaikutus on suurempi kuin toisessa yksikössä tapahtuvan (Forsyth, 1999). Suuri merkitys on myös vaikuttajan senhetkisen asenteen suhteutumisella muuhun ryhmään nähden. Esimerkiksi päätöksentekotilanteessa ensimmäisenä erimielisyyttään ilmaisevan jäsenen sosiaalinen vaikutus on suurempi kuin kymmenentenä ilmaisevan. (Forsyth, 1999, s. 187–188).

Koska työyhteisön koheesion ja jäsenten välisten suhteiden vahvistaminen vahvistaa myös työyhteisön jäsenten sosiaalista vaikutusta, paras keino valjastaa sosiaalinen vaikutus palvelemaan työyhteisön tarpeita on vahvistaa johtajien ja työntekijöiden välisiä suhteita ja luottamusta, jolloin johtajien valta perustuu enemmän sosiaaliseen vaikutukseen kuin auktoriteettiin (Levi, 2017, s. 160). Auktoriteettiin, palkkioihin ja rangaistuksiin perustuva valta saattaa aikaansaada muutoksia teoissa, mutta ei asenteissa (Levi, 2017, s. 159).

### 3.7 Työntekijän hallintakäsitys

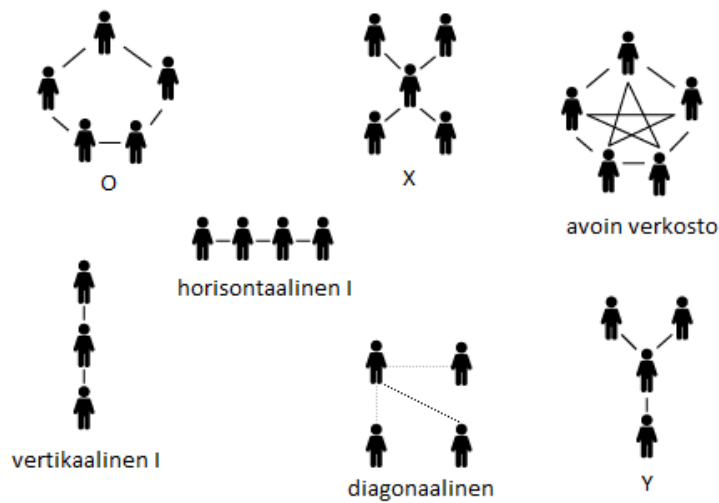
Ford Motor Companyn perustajan Henry Fordin mukaan johtajiksi synnyttään, mutta myöhemmät johtajuuden tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajuutta ja johtamista voi oppia kuten mitä tahansa muutakin taitoa. Kuitenkin tietyt persoonallisuudet piirteet tukevat johtajuutta ja johtajaksi tulemistä. (Forsyth, 1999, s. 342). Hallintakäsityksen (locus of control) käsitteellä viitataan yksilön käsitykseen oman ympäristönsä tapahtumien hallitsemisesta ja ohjaamisesta. Korkean sisäisen (internal) hallintakäsityksen omaavat yksilöt uskovat voivansa vaikuttaa kohtaloonsa. Korkean ulkoisen (external) hallintakäsityksen omaavat yksilöt näkevät itsensä passiivisessa roolissa ympäristöönsä nähden. (Ng, Sorensen & Eby, 2006). Yksilön hallintakäsitys näkyy suuresti työssä. Korkea sisäinen hallintakäsitys parantaa työn mielekkyyttä, työssä suoriutumista, työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista. Korkea sisäinen hallintakäsitys edesauttaa työyhteisön sosiaalisten suhteiden muodostumista ja ylläpitämistä. Ulkoisen hallintakäsityksen omaaviin verrattuna, sisäisen hallintakäsityksen omaavat ovat sosiaalisesti taitavampia, vaikuttavat enemmän toisiin ja nähdään todennäköisemmin ryhmän johtajina. (Ng ym., 2006). Sisäisen hallintakäsityksen omaavat työntekijät ovat työyhteisön digivälitteisessä vuorovaikutuksessa innovatiivisempia ja intuitiivi-

sempia työskentelemään uusien teknologioiden kanssa ilman ohjeitakin. Samasta syystä he usein suhtautuvat etätöihin mahdollisuutena luoda itse työnsä rutiinit. (Lee-Kelley, 2006).

### 3.8 Tehtäväorientoituneen ryhmän viestintärakenteet

Viestintä on horisontaalista silloin, kun viestijät ovat samalla tasolla hierarkkisesti. Vertikaalisella viestinnällä tarkoitetaan organisaatiohierarkiassa ylhäältä alas tai alhaalta ylös tapahtuvaa viestintää. Diagonaalinen viestintä on ikään kuin näiden yhdistelmä. Siinä viestivät eri asemassa olevat toimijat, jotka eivät kuitenkaan työskentele esimerkiksi samassa yksikössä, tiimissä tai komentoketjussa. (Namhata & Patnaik, 2018, s. 353). Viestintää organisaation sisällä tarkastellaan usein yksi- ja kaksisuuntaisena ketjuna, mutta viestintärakenne voi myös olla monihaaranainen kuvio tai lenkki, jossa ei ole alku- ja loppupäätä. Viestintärakenne ei ole synonyymi valtarakenteelle, mutta usein johtajuus ja keskeinen asema viestintärakenteessa kulkevat käsi kädessä. Selvän johtajan tarve korostuu ryhmän koon kasvaessa ja tehtävien monimutkaistuessa, mutta on myös paljon ryhmiä ja tiimejä, joissa ei ole johtajaa (Forsyth, 1999, s. 342–343). Vaikka ryhmä aloittaisi ilman nimettyä johtajaa, usein ryhmässä kehittyy muiden roolien lisäksi sisäinen hierarkia ja ryhmän keskuudesta nousee johtaja (Forsyth, 1999, s. 125). Ajan myötä muodostuu itsestään myös epävirallinen viestintärakenne, ellei virallista viestintärakennetta vakiinnuteta johdon toimesta (Forsyth, 1999, s. 139). Koska tehtäväorientoitunut ryhmä on perustettu tietyn ongelman ratkaisemiseen, palvelun tarjoamiseen tai johonkin muuhun tavoitteelliseen toimintaan yhdessä (APA Dictionary of Psychology, 19.4.2018; Forsyth, 1999), tehtäväorientoituneen ryhmän onnistuminen on riippuvainen jäsenistään, joilla täytyy olla tehtävään vaaditut piirteet ja kyvykkyydet (Forsyth, 1999, s. 278).

Bavelas (1950) halusi tietää, kuinka organisaation käyttämä viestintärakenne vaikuttaa organisaation suoriutumiseen ja tiedonkulkuun, joten hän järjesti laboratorionkokeilun, jossa viisi ihmistä ratkaisi yhdessä pulmia kukin omasta kopistaan käsin. Ennen pelin alkua jokaiselle pelaajalle annettiin uniikki tiedonpalanen ja kirjoitusvälineet. Kopeissa oli toisiin koppeihin meneviä putkia, joita käytettiin viestintäkanavina. Näin koppien ja putkien sijaintia ja järjestystä muuttamalla voitiin viidestä kopista luoda viestintärakenteiksi neljä erilaista kuviota: X, Y, I ja O. Tutkijat eivät kuitenkaan kertoneet pelaajille valittua kuviota. Jokaisella pelaajalla oli kopissaan kuusi vipua, joista jokaisessa oli eri symboli. Toisella seinällä oli kerrottu, mitkä viisi näistä symboleista on pelaajalle valittu. Tavoitteena oli paperilappusten ja viestintäkanavien välityksellä selvittää yhdessä, mikä sama symboli kaikilla muillakin pelaajilla oli. Kun pelaaja uskoi tietävänsä oikean vastauksen, hän väänsi omassa kopissaan vastaavaa vipua. Kun kaikki 5 pelaajaa olivat vastanneet, tutkijat ottivat ajan ylös sekä tarkistivat vastaukset. (Bavelas, 1950).



KUVIO 3 Erilaisia viestintärakenteita

X- ja Y-kuviot olivat huomattavasti nopeampia viestintärakenteita kuin muut, ja niissä myös viestilappusten lukumäärä oli pienin. Eniten viestejä käytettiin ympyrässä (O). Siinä tuli myös eniten virheitä eli väännettiin väärää vipua. Ympyräkuvio oli kuitenkin pelaajille miellyttävin. Tyytymättömmimpiä pelaajat olivat X-kuvioon. Ympyrässä ei ollut selvää johtajaa, kun taas muissa kuvioissa keskimmäisten koppien pelaajista tuli herkästi viestintärakenteen johtajia keskeisen paikkansa ansiosta. Ympyrässä pelaajat löysivät todennäköisimmin parannettavan varaa toiminnastaan, kun taas X:ssä pelaajat eivät uskoneet, että olisivat voineet juurikaan parantaa suoritustaan. Teoreettisesti ajateltuna, ympyrässä pulma voitaisiin ratkaista kaikista nopeimmin, mutta käytännössä se oli vaikein kuvio. Tämä todistaa, että organisaation viestintärakenteen suunnittelulla ja valinnalla on vaikutusta viestinkulkuun. Eräs tutkimuksen päälöydöksistä oli, että keskeinen sijainti viestintärakenteessa synnyttää johtajuutta. Mitä lähempänä pelaajat olivat keskimmäistä pelaajaa, sitä nopeammin pulma ratkaistiin. Vaikka tämä ei ole ainut tapa järjestellä viestintärakennetta, se on helppo käyttöönottaa ja toimii varsinkin yksinkertaisissa pulmissa, sillä kompleksisemmat pulmat voivat olla liian vaikeita yksittäisille viestijöille. Puolestaan, viestijöiden suuri määrä voi johtaa siihen, että keskimmäiset viestijät ylikuormittuvat, kun taas ulkokehällä olevien potentiaalia ei hyödynnetä. Siispä, tutkimustulokset ovat täysin valideja vain pienten työyhteisöjen kontekstissa. (Bavelas, 1950).

Yksittäisen viestijän asemalla viestintärakenteessa on vaikutusta a) viestijän omiin mahdollisuuksiin tulla johtajaksi, b) viestijän tyytyväisyyteen omaan ja ryhmänsä suoritukseen sekä c) viestijän aktiivisuuteen viestintärakenteessa (Leawitt, 1949). Työyhteisöviestinnän kontekstissa kohtaa a) voidaan soveltaa huomioimalla aseman vaikutus viestintärakenteessa ja antamalla työyhteisön kaikille jäsenille tasa-arvoiset mahdollisuudet edetä johtajiksi. Viestijän aseman vaikutus viestijän tyytyväisyyteen itseään ja työyhteisöään kohtaan kannattaa ottaa

huomioon suunniteltaessa työyhteisöviestinnän käytäntöjä. Kohdan c) huomioimisessa korostuu yksittäisen työntekijän aseman vaikutus hänen osallistumisensa tasoon ja merkityksellisyyden tunteeseen.

### 3.9 Johtajuuden yhteys asemaan viestintärakenteessa

Vaikka yksittäisen viestijän tyytyväisyys on keskimääräistä korkeampi keskeisyyden ollessa tasaisesti hajautettu, Bavelasin tutkimustulokset tukevat vahvasti johtajan merkitystä ryhmän suoriutumiseksi. Matalassa keskeisyydessä puuttuu selvä johtaja, ilmenee enemmän virheitä ja viestien määrä on suuri sekä viestinkulku hidasta. Leavittin (1949) mukaan reunalla oleva viestijä on automaattisesti seuraaja, jonka täytyy hyväksyä suppeat vaikuttamismahdollisuutensa. Johtaja-seuraaja-asetelma ei ehkä ole niin mustavalkoinen, sillä työntekijä ei ole loppiiäksi lukittu yhteen asemaan, vaan lähes joka työssä on jonkinlaiset mahdollisuudet edetä organisaation sisällä joko hierarkkisesti ylöspäin tai horisontaalisesti toiseen asemaan (Carmeli, Shalom & Weisberg, 2005). Työntekijöillä on myös asemastaan riippumatta lähes aina jonkinlainen mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja työyhteisössä tehtäviin päätöksiin (Na-nan ym., 2017; Requena, 2003). Korkean sisäisen hallintakäsityksen omaavat työntekijät uskovat enemmän omiin vaikuttamismahdollisuuksiinsa ja hakeutuvat johtajan rooliin (Lee-Kelley, 2006; Ng ym., 2006). Matalammassa asemassa olevat jäsenet käyttävät vaikuttamiskeinoina pääasiassa keskustelua ja suostuttelua pyrkien minimoimaan konfliktit, kun taas korkeammassa asemassa olevat jäsenet turvautuvat paljon suurempiin valtataktiikoihin (Forsyth, 1999, s. 220).

Työyhteisön jäseniä kannattaa rohkaista keskusteluun ja osallistaa päätöksenteossa, siten voidaan hyödyntää suurempaa määrää ideoita ja kyvykkyyksiä, epätosi informaatio ja huonot ehdotukset erotetaan helpommin sekä yhteinen päätös parantaa työntekijöiden motivaatiota ja suorituskykyä. (Levi, 2017, s. 178). Organisaatiossa korkeammassa asemassa olevat ottavat avoimemmin kantaa kuin matalammassa asemassa olevat, sillä heidän ei tarvitse pelätä asemansa puolesta. Matalassa asemassa olevia myös kuunnellaan vähemmän, ja heiltä odotetaan pienempää panosta viestintään. (Cartwright & Zander, 1968, s. 296; Forsyth, 1999, s. 142). Tästä syystä hierarkkisessa organisaatiossa yleensä enemmän informaatiota "virtaa" alaspäin kuin ylöspäin (Forsyth, 1999, s. 142).

Työyhteisökin perustuu pohjimmiltaan johtajan seuraajilleen asettamiin käytäntöihin ja tavoitteisiin (Lewin, 1948, s. 116), mutta menestyäkseen työyhteisön jäseniltä vaaditaan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja (Forsyth, 1999, s. 278). Monimuotoinen työyhteisö on innovatiivisempi ja löytää helpommin vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmiin (Forsyth, 1999, s. 279). Työhön liittyvissä asioissa eri mieltä oleminen ja sen esille tuominen työyhteisössä on suotavaa. Erimielisyydet haastavat päätöksentekijöitä ja johtavat parempiin päätöksiin (Levi, 2017, s. 185; Forsyth, 1999, s. 279). Terveessä organisaatiossa jokainen saa sanoa sanottavansa ja isoistakin päätöksistä uskalletaan olla eri mieltä. Kritiikin ja eriävien näkemysten kieltäminen tai niiltä piiloutuminen voi johtaa ryhmäajatteluun (Forsyth,

1999, s. 328). Tiimityö toimii laadukkaammin, jos päätöksentekotilanteessa dominoi henkilöt, joilla on tilanteen kannalta eniten tietotaitoa, eikä henkilöt, jotka ovat korkeimmassa autoritäärisessä asemassa (Levi, 2017, s. 159).

Vaikka keskeisyyttä korostavat viestintärakenteet synnyttävät vakaata kehitystä ja vähemmän virheitä, on niillä negatiivinen vaikutus viestijöiden moraaliiin, sillä ne eivät osallista tasavertaisesti kaikkia toimijoita viestinnässään. Tällä taas on pitkällä aikavälillä oma vaikutuksensa organisaation suorituskykyyn. (Cartwright & Zander, 1968, s. 511). Itseohjautuvien tiimien sisäiset viestintärakenteet poikkeavat suuresti perinteisistä hierarkkisista organisaatioista, sillä niissä tiimin jäsenet ovat tasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden. Tällöin keskeinen sijainti viestintärakenteessa ei viittaa niinkään johtajuuteen vaan työntekijän projektikohtaiseen asiantuntijuuteen, tietotaitoon ja tärkeyteen. (Eseryel & Eseryel, 2013). Itseohjautuvan tiimin viestintärakenne voi olla kuvioltaan esimerkiksi horisontaalinen ketju, ympyrä, X tai avoin verkosto, jossa jäsenet ovat tasapuolisia keskenään. Hyvin suoriutuvien tiimien viestintärakenteita yhdistää usein tasapuolisuus ja monikanavaisuus (Wise, 2014).



## 4 WHATSAPP JA TYÖYHTEISÖN RYHMÄDYNAMIIKKA

Työyhteisöviestinnän käsitteellä viitataan kaikkeen työyhteisön sisällä tapahtuvaan viestintään sisältäen niin suullisen kuin kirjallisen ja digitaalisen viestinnän (Åberg, 2000, s. 96). Vaikka työyhteisöviestinnän koordinoiminen ja oikeanlaisten käytäntöjen luominen on viime kädessä viestinnän, HR-ammattilaisten ja yritysjohdon vastuulla, jokainen työntekijä on tärkeä osa työyhteisöviestinnän toteutumista. Siispä myös WhatsAppissa käytävä työyhteisöviestintä on hyvä nähdä muunakin kuin ”ylhäältä päin” tulevana yksisuuntaisena tiedottamisena. Koordinoidun viestinnän sujuvuuteen liittyy olennaisesti viestinnällisten elementtien, eri tekstilajien, viestintäkanavien ja kohderyhmien tuntemus sekä ison yleisön pilkkominen pienempiin palasiin.

### 4.1 Digivälitteinen johtamisviestintä

Viestintä on välttämätöntä johtamisessa (Åberg, 2000, s. 108). Kun kyseessä on johtajien suorittama viestintä, voidaan puhua johtamisviestinnästä. Johtaminen voidaan mieltää asioiden johtamiseksi ja hallinnaksi tai ihmisten johtajuudeksi ja johtamiseksi. Asioiden johtamisesta vastaa yleensä operationaalinen johto (manager) ja ihmisten johtamisesta ylin johto (leader). Kaikkien johtajan asemassa olevien työn keskiössä on vuorovaikutteisuus ja vuorovaikutusosaaminen. Johtamista tehdään johtamisviestinnän kautta. (Rouhiainen, 2005, s. 33–34; Åberg, 2006). Käsitteet johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen koostuvat samoista sanoista, mutta niillä on eri merkitykset. Johtamisviestintä tarkastelee johtajuutta viestinnän näkökulmasta, ja viestinnän johtamisella viitataan organisaation viestinnän strategiseen koordinointiin (Åberg, 2000; Åberg, 2006). Ryhmän johtajan tehtävänä on muodostaa ja ylläpitää hyvää viestintäilmapiiriä ja toimivia vuorovaikutussuhteita sekä viedä ryhmää kohti jaettuja tavoitteita (Rouhiainen, 2005, s. 40). Pohjimmiltaan johtaja siis auttaa toisia tekemään omaa työtään

rohkaisten, motivoiden ja kannustaan heitä (Kim & Beehr, 2021; Rouhiainen, 2005, s. 34; Åberg, 2006, s. 94). Kannustava ja helposti lähestyttävä johtaja luo turvallista työilmapiiriä ja edistää tiedonkulkua ja kehittymistä organisaatiossa (Kim & Beehr, 2021; Na-nan ym., 2017). Myös huumori on tärkeä osa johtamisviestintää (Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran, 2012; Mirawati ym., 2018, s. 629). Joillakin toimialoilla esimerkiksi tuotantoteollisuudessa johtajat saatetaan kokea hyvin autoritaarisina, jolloin työntekijät mieltävät kuuluvansa eri ryhmään kuin he. Tällöin myös johtajien kannustusta ja arvostusta tärkeämpää on työkavereiden kannustus ja arvostus. (Branscombe ym., 2002). Hyvä johtaja käy dialogia koko organisaation kanssa parantaen yksittäisen työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia ja henkilöstön tasapuolisuutta madaltamalla turhaa hierarkiaa (Syvänen ym., 2015, s. 287).

Johtamisviestinnän tyytyväisyys koostuu valittujen medioiden, tehdyn sisällön ja tilannekohtaisten tekijöiden yhteistuloksesta, mutta sen keskiössä on henkilöstön palautteen kysyminen. Myönteiset asenteet tiettyä mediaa kohtaan parantavat viestinnän onnistumisen edellytyksiä. Viestiminen kanavissa, joita ei hyväksytä, johtaa epäonnistumiseen. (Verčič & Špoljarić, 2020). Perinteisen työpaikalla kasvotusten, palavereissa ja esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa käytävän johtamisviestinnän rinnalle ovat nousseet digivälitteiset kanavat (Verčič & Špoljarić, 2020; Åberg, 2006, s. 94). Johtajat luottavat teknologiaan tukeakseen kommunikaatiotaan työssä (Levi, 2017, s. 13; Verčič & Špoljarić, 2020). Johtaminen on yhä enemmän teknologiavälitteistä tiedolla johtamista. (Syvänen ym., 2015, s. 236), joten dynaaminen ja tietointensiivinen työelämä asettaa uusia vaatimuksia johtajan viestintäosaamiselle (Rouhiainen, 2005, s. 41; Åberg, 2006, s. 94). Vaikka teknologinen kehitys on tuonut työpaikoille lukuisia uusia medioita, työntekijät suosivat ja luottavat yhä perinteisiin tapoihin kuten kasvokkain kohtaamiseen ja sähköpostiin (Ewing ym., 2019; Verčič & Špoljarić, 2020).

## 4.2 Työyhteisöviestinnän segmentointi ja kohdentaminen

Ulkoisen viestinnän kohdentaminen ja asiakassegmentointi ovat jokaisessa yrityksessä tuttuja käytänteitä. Kuten myynnissä ja markkinoinnissa muodostetaan suuresta yleisöstä pienempiä kohderyhmiä, voidaan myös työyhteisöviestinnässä segmentoida yrityksen sisäistä yleisöä; työntekijöitä. (Bowers & Martin, 2007; Lewis ym., 2000, s. 141; Suh & Lee, 2016). Sisäisen yleisön tavoittamiseen sopivat samat kanavat kuin ulkoiseenkin (Bowers & Martin, 2007). Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan ajatustapaa, jossa työntekijät mielletään asiakkaiksi (Bowers & Martin, 2007; Lewis ym., 2000). Sisäisen markkinoinnin periaatteet eivät kuitenkaan toimi pienten yritysten kohdalla. Työyhteisön segmentointi tarkoittaa henkilöstön lajittelua eri ryhmiin sen mukaan, millaisia he ovat ja mitä heille halutaan viestiä. Prosessin perustana on henkilöstön tunteminen ja omien viestinnällisten tavoitteiden määrittely. Ryhmittelyn kriteereinä voidaan käyttää mitä tahansa piirteitä esimerkiksi arvo organisaatiolle, saavutukset, asema, työ-

tehtävät, oppimistyyli, käyttäytymismallit, henkilökohtaiset arvot, luonteenpiirteet, ikä tai sukupolvi. (Suh & Lee, 2016). Kohdentamisella tarkoitetaan tietynlaisen viestinnän suuntaamista segmentoinnissa tunnistettuihin ja valittuihin kohderyhmiin. Kohdentamiseen sopivia kanavia ovat esimerkiksi uutiskirjeet (Bowers & Martin, 2007; Ewing ym., 2019) ja sosiaalisen median palvelut (Ewing ym., 2019). Viestinnän kohderyhmä on hyvä muistaa myös viestinnän sisällön suunnittelussa ja viestinnän ajoituksessa. Esimerkiksi yövuorolaiselta on turha odottaa vastausta aamupäivällä lähetettyyn pikaviestiin. Viestinnän kohdentamisella vältetään turhan informaation kulkeutuminen sellaisille henkilöille, jotka eivät sitä tarvitse. Tämä myös parantaa viestinnän tavoitavuutta ja ehkäisee informaatioylikuormitusta. Henkilöstön segmentoinnin muita etuja ovat mm. henkilöstön parempi tavoittaminen, tiedonkulku organisaatiossa, henkilöstön tarpeiden tyydyttäminen ja henkilöstön sitouttaminen (Bowers & Martin, 2007; Ewing ym., 2019; Lewis ym., 2000; Suh & Lee, 2016). Työyhteisöviestinnän kohdentaminen auttaa organisaatiota johtamaan monimuotoisuutta (Suh & Lee, 2016).

### 4.3 Teoreettiset tulokset

Tässä alaluvussa vastaan teorian avulla kysymykseen: miten WhatsApp vaikuttaa työyhteisön ryhmädynamiikkaan? Teorialöydökset on tässä alaluvussa jaettu kahdeksaan kategoriaan ja niissä esitellään myös tutkimustarpeita, joihin empirinen osioni pyrkii vastaamaan.

Digitaalinen kanava työyhteisöviestinnälle
Tiedonkulku
Keskusteluryhmien koko
Koheesio
Viestintäilmapiiirin muutokset
Henkilöstön tyytyväisyys
Erimielisyydet
Viihde ja huumori

KUVIO 4 Teoreettisten tulosten kategoriat

### 4.3.1 Digitaalinen kanava työyhteisöviestinnälle

Työyhteisöt toimivat entistä dynaamisemmassa ja tietointensiivisemmässä ympäristössä. Nykyaikana työyhteisöille on ominaista tilapäiset, paikkahajautetut ja nopeasti muuttuvat sosiaaliset verkostot, joiden ylläpitämiseen tarvitaan modernia teknologiaa. (Kanagarajoo ym., 2019; Mutha & Srivastava, 2023; Timonen & Vuori, 2018). Pikaviestintävälineet tekevät työyhteisön viestinnästä entistä näkyvämpää kolmansille osapuolille (Timonen & Vuori, 2018). Reilusti yli puolet työkäisistä ovat valmiita omaksumaan johdon suosittamat sosiaalisen median palvelut osaksi yrityksen sisäistä käyttöä (Ecklebe & Löffler, 2022; Ewing ym., 2019). WhatsAppin hyväksymiseen, käyttämiseen ja omaksumiseen työyhteisön jäsenten kesken vaikuttavat mm. ikä, käytön hyödyt sekä viestintään käytetty aika (Attalla ym., 2020). Myös työyhteisön jäsenten sosiaalinen vaikutus on yksi vaikuttavista tekijöistä, mutta työyhteisöstä tietyn kriittisen osan täytyy omaksua yrityksen sisäiset sosiaalisen median kanavat, jotta sosiaalinen vaikutus ilmenee (Ecklebe & Löffler, 2022).

WhatsAppa käytetään monin tavoin työyhteisöviestintään mm. työntekijöiden epäviralliseen tiedonvaihtoon (Carramenha ym., 2019; Martinelli, 2019), työyhteisön suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen (Agrawal, 2021; Mols & Pridmore, 2021; Mustaffa ym., 2018), työpaikan päivittäisten tehtävien hallintaan ja ratkaisemiseen (Attalla ym., 2020; Johnston ym., 2015) sekä johtamisviestintään (Abdelhay ym.; Omar ym., 2020). WhatsApp sopii loistavasti tiimien käyttöön niin tiimiläisten väliseen viestintään kuin johtaja-tiimiläinen-viestintäänkin sen tehokasta tiimityötä tukevien ominaisuuksien ansiosta. Viestinnän reaaliaikaisuus, aihe- ja projektispesifien ryhmien rajaton luominen sekä viestien päästä päähän -salaukset ovat ominaisuuksia, joita työyhteisö tarvitsee päivittäin vaihtaakseen työhönsä liittyvää tietoa. (Abdelhay ym., 2024; Cameron & Webster, 2005). WhatsApp on myös helppo omaksua, koska vapaa-ajalla sovelluksen käyttäminen mielletään normiksi (Abbas & Alghail, 2021; Haag & Eckhardt, 2017). Attalla ym. (2020) ja Kholisoh & Sulastri (2017) painottavat virallisiin WhatsApp-ryhmiin kohdennettujen viestintäkäytäntöjen luomista, kun Carramenha ym. (2019, s. 71) painottaa työyhteisön epävirallisten ryhmien tärkeyttä, niiden mahdollistaessa keskustelun, johon saavat ottaa osaa kaikki työntekijät asemasta riippumatta.

### 4.3.2 Tiedonkulku

Työyhteisön jäsenten välisillä suhteilla on suuri merkitys työyhteisön tiedonkulkuun (Cartwright & Zander, 1968, s. 486–487). WhatsAppin välityksellä on helppo saada suuri määrä kollegoita ja esihenkilöitä kiinni, mikä tekee siitä hyvän kanavan ongelmien raportoimiseen ja ratkaisuun (Kanagarajoo ym., 2019). WhatsApp mahdollistaa myös eri tiimien ja sidosryhmien välisen tiedonkulun (Kholisoh & Sulastri, 2017; Pozin & Nawi, 2018). WhatsApp soveltuu hyvin monenlaisiin viestintärakenteisiin (Kholisoh & Sulastri, 2017). WhatsApp mahdollistaa sekä horisontaalisen että vertikaalisen kuin myös diagonaalisenkin viestinnän, sillä sitä käytetään niin työntekijöiden kesken, työntekijän ja johtajan välillä

kuin yksiköidenkin välillä (Kholisoh & Sulastri, 2017; Namhata & Patnaik, 2018). Diagonaalista viestintää voi olla vaikkapa tuotannon esihenkilön ja myyjän välinen keskustelu. Tarvitaan lisää tutkimusta WhatsAppin työyhteisöviestinnällisen käytön vaikutuksista organisaatioiden viestintärakenteisiin.

Ihmisillä on kyky välittää ja ymmärtää monitulkinnallisia asioita muutenkin kuin pelkän puhutun tai kirjoitetun kielen välityksellä. Tämä ominaisuus erottaa meidät koneista. (Daft & Lengel, 1986). Tietyt mediat ja viestintäkanavat tarjoavat toisia enemmän keinoja tulkinnanvaraisen tiedon välittämiseen, välittömän palautteen antamiseen ja viestinnän personoimiseen (Ewing ym., 2019; Kaplan & Haenlein, 2010). WhatsAppissa voi lähettää hyvin monipuolisesti eri tiedostomuotoja, mikä tekee siitä mediana ilmaisuvoimaisen (Adavi & Acker, 2023). Sosiaalista läsnäoloa ilmentävät ja viestin ymmärrettävyyttä lisäävät elementit edistävät tiedonkulkua työyhteisössä.

Tietyt puutteet käyttöliittymässä ja ominaisuuksissa saattavat tehdä WhatsApp-keskustelusta sekavan itse keskustelijoille ja sivusta seuraajille (Namhata & Patnaik, 2018). Katkonainen viestintä heikentää tiedonkulkua organisaatiossa. WhatsAppissa käytävän viestinnän volyymin ja monipuolisuuden takia, on paljolti käyttäjän itsensä vastuulla, mitä informaatiota suodattaa ja miten (Mustaffa ym., 2018; Retore & Almeida, 2019). Suurten työyhteisöjen kannattaa hyödyntää Yhteisö-ominaisuutta, mikä mahdollistaa pienempien ryhmien luomisen ja kokoamisen yhden nimikkeen alle. Yhteisön avulla aihe- ja projektikohtaisten ryhmien löytäminen ja niihin liittyminen on helpompaa. Viestintä on selkeämpää, kun keskustelua käydään pienemmissä ryhmissä esimerkiksi yksikkö- tai työtehtäväkohtaisesti. Kanavaominaisuuden puuttuminen tuo runsaasti haasteita ja riskejä tiedon säilymiseen ja tarkistettavuuteen sekä käyttäjähallintaan. WhatsAppissa on kuitenkin kymmeniä työyhteisön tiedonkulkua helpottavia toiminnallisuuksia kuten rajoitetut ryhmät, viestien kiinnitys, vastaanottajalistat, videopuhelut sekä WhatsApp Web -selainversio (Namhata & Patnaik, 2018, s. 22). Viestinnän kohdentaminen mahdollistaa työntekijöiden paremman huomioimisen (Bowers & Martin, 2007).

### 4.3.3 Keskusteluryhmien koko

Työyhteisön ryhmien koolla on suuri merkitys työyhteisön tiedonkulkuun (Cartwright & Zander, 1968) ja koheesioon (Franz, 2012, s. 180) sekä koko dynamiikkaan (Forsyth, 1999; Levi, 2017). On myös hyvä tiedostaa, että vaikka WhatsApp-ryhmän jäseniä yleensä yhdistää jokin muukin kuin WhatsApp-ryhmään kuuluminen, muodostuu työyhteisön sisällä ja WhatsAppissa muitakin ryhmäjakoja. Nämä ovat keskeisiä asioita, jotka työyhteisöviestintää koordinoivien johtajien täytyy ottaa huomioon myös WhatsAppissa. Suuressa keskusteluryhmässä on helppo hukkaa massaan. WhatsApp-viestintä on usein polarisoitunutta. Ekstrovertit viestivät WhatsApp-ryhmissä vielä enemmän kuin tosielämässä, ja introvertit osallistuvat vielä tosielämääkin vähemmän (Gazit & Aharony, 2018) Harva mieltää WhatsApp-ryhmäkeskustelun parhaaksi alustaksi työntekijöiden yksilölliseen ja henkilökohtaiseen tukemiseen (Agrawal, 2021). Onneksi WhatsAppissa voi luoda rajattomasti ryhmiä, ja näin jakaa työyhteisöä haluamansa

kokosiin osiin. Yksityisviestitse lähetetyillä kyselyillä ja tiedotteilla on usein parempi tavoitavuus kuin ryhmässä lähetetyillä, johtuen siitä, että ihmiset ovat silloin vähemmän riippuvaisia ryhmän muiden jäsenten esimerkistä ja sosiaalisesta vaikutuksesta (Retore & Almeida, 2019, s. 261). Työyhteisön jäsenten osallistumisen tasoa WhatsAppissa voi nostaa pyytämällä yksittäisiä työntekijöitä toimimaan esimerkkeinä muille ja vastaamaan, reagoimaan tai julkaisemaan ryhmäkeskustelussa. Sosiaalisella vaikutuksella on suuri merkitys WhatsAppin omaksumiseen ja rutiininomaiseen käyttöön työyhteisön sisällä (Mustaffa ym., 2018). Massatiedotteilla on usein huono tavoitavuus. Sisäisen yleisön segmentoinnin avulla suuri määrä ihmisiä voidaan tavoittaa helpommin, jolloin viestinnälliset tavoitteet toteutuvat paremmin (Suh & Lee, 2016).

#### 4.3.4 Koheesio

Sosiaalisen median palveluiden avulla voidaan rakentaa virtuaalisen tai osittain virtuaalisen työyhteisön koheesiota (Kanagarajoo ym., 2019; Levi, 2017, s. 70). WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö luo työntekijöille yhteenkuuluvuuden tunnetta edistäen työyhteisön ryhmäytymistä (Carramenha ym., 2019, s. 72). WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö edistää työyhteisön koheesiota (Johnston ym., 2015). Koheesiota edistäviä piirteitä työyhteisön WhatsAppissa ovat puhuminen ryhmästä tai ryhmäläisistä yksikkönä, toisten ryhmäläisten kutsuminen nimeltä sekä viralliset ja epäviralliset tervehdykset ja toivotukset (Agrawal, 2021; Mbada ym., 2023). Sosiaalisen hyödyllisyyden tunne ja emotionaalinen yhteys paikkaavat toinen toisiaan WhatsApp-ryhmäkeskustelussa. Mitä läheisempiä WhatsApp-ryhmän jäsenet ovat keskenään, sitä vähemmän he jatkuvasti kaipaavat toisiltaan arvostuksen osoituksia. (Iranmanesh ym., 2022). Koheesion rakentaminen on siis suotuisaa työyhteisön WhatsApp-ryhmissä.

Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmisellä on ominainen taipumus erotella sosiaalinen maailmansa sisä- ja ulkoryhmiin (Branscombe ym., 2002; Franz, 2012, s. 79). Työyhteisössä tätä ei kuitenkaan kannata lietsoa, sillä vaikka työyhteisön ryhmien välinen kilpailu saattaa kasvattaa sisäryhmien koheesiota, muuttuu kilpailun myötä asenne automaattisesti negatiivisemmaksi ulkoryhmiä kohtaan (Levi, 2017, s. 89). Koska työyhteisön koon kasvaminen on yhteydessä koheesion pienenemiseen (Franz, 2012, s. 180; Levi, 2017, s. 70), suuressa yrityksessä on riskinä, että sisäryhmäksi mielletään vain lähimmät työkaverit. WhatsAppissa osallistumisella on selvä yhteys mm. sosiaalisiin suhteisiin, ryhmäkiinteyteen ja ryhmän tärkeyteen (Gazit & Aharony, 2018; Iranmanesh ym., 2022). Siispä haasteena on rakentaa koheesiota koko organisaation kesken, jolloin tiedonvaihto WhatsAppissa on inklusiivista ja tähtää viestinnällisten tavoitteiden täyttymiseen.

### 4.3.5 Viestintäilmapiirin muutokset

Organisaatiossa valituilla viestintärakenteilla on suuri vaikutus työyhteisön ryhmadynamiikkaan (Cartwright & Zander, 1968, s. 486–487; Bavelas, 1950). Mobiiliteknologiat lisäävät vuorovaikutusta ja madaltavat keskustelukynnystä työyhteisössä (Attaran ym., 2019, s. 15). WhatsApp laajentaa organisaation sisäisiä viestintäkanavia vahvistaen työntekijöiden välisiä suhteita organisatorisessa ympäristössä (Carramenha ym., 2019, s. 72). Ryhmäkeskustelussa ryhmän sisäinen vuorovaikutus tapahtuu osallistujien itse kehittämien rutiinien välityksellä (Ling, 2017). Ihmisillä, jotka osallistuvat usein WhatsAppissa, on korkea sisäinen hallintakäsitys, eli he uskovat voivansa ohjata ympäristönsä tapahtumia (Gazit ym., 2020). Sisäinen hallintakäsitys myös liitetään parempiin sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä (Ng ym., 2006). Myös yksilöiden positiiviset kokemukset hallinnan ja turvallisuuden tunteesta lisäävät osallistumista WhatsAppissa (Gazit ym., 2018; Gazit ym., 2020). Interaktiivisia piirteitä työyhteisön WhatsAppissa ovat toisten kehuminen ja arvostuksen osoittaminen, toisten viesteihin viittaaminen, samanmielisyyden ilmaiseminen sekä kysymysten kysyminen. Suurin osa kysymyksistä kysyttiin reaktiona ja vastauksena toisten julkaisuihin sekä selventämään tiedotteiden yksityiskohtia. (Mbada ym., 2023). Sosiaalista läsnäoloa välittäviä affektiivisia piirteitä ovat kollegoiden ja alaisten huomioiminen jakamalla heille tärkeää työhön liittyvää tietoa (Mbada ym., 2023). Koska tapoja ilmentää tunteita on luonnollisesti vähemmän, WhatsAppissa on tapana liioitella koettuja tunteita, mikä näkyy esimerkiksi emojiiden käytössä. (Caspi & Etgar, 2023).

Sosiaalisen pääoman ylläpitäminen ja rakentaminen on yleisesti ominaista sosiaalisen median käyttäjille (Männikkö, 2021). Se on työntekijöiden välisiä yhteyksiä ja luottamusta sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja normeihin (Requena, 2003). Työntekijöiden sosiaalinen pääoma liittyy vahvasti työyhteisön koheesion (Requena, 2003). Työyhteisön normien keskiössä ovat valitut työyhteisöviestinnän välineet, rakenteet ja käytännöt. Työyhteisön pikaviestintävälineet yhdistävät ja vahvistavat sosiaalista pääomaa sekä auttavat hankkimaan sen avulla muita resursseja (Sheer & Rice, 2017). Mitä enemmän työyhteisön jäsenten välillä on kommunikointia, sitä vahvempi myös suhde yleensä on. Viestinnästä tulee tehokkaampaa sen myötä, kun työyhteisön jäsenet oppivat tuntemaan ja luottamaan toisiinsa. (Wise, 2014). Vaikka digitaalisiin palveluihin ei kannata turvautua ainoana keinona hankkia sosiaalista pääomaa (Liu ym., 2016), on WhatsApp hyvä kanava työyhteisön yhteyksien ylläpitämiseen ja sosiaalisen pääoman yhdistämiseen (Ali ym., 2023; Liu ym., 2016). Mitä enemmän WhatsAppia käytetään, sitä enemmän tapahtuu sosiaalisen pääoman yhdistämistä (Ali ym., 2023). Siispä WhatsAppia voi hyödyntää ylläpitääkseen työyhteisön jäsenten sosiaalista pääomaa kuten työpaikan sosiaalisia suhteita, yksilöiden välistä luottamusta, sitoutumista yhteisiin käytäntöihin ja suhdetta organisaatioon. (Liu ym., 2016; Männikkö, 2021; Requena, 2003). Digitaaliset ja virtuaaliset palvelut tuleekin nähdä työyhteisön virtuaalisen kommunikaation ja verkostojen luomisen mahdollistajina (Attaran ym., 2019, s. 21; Marsh ym., 2022) ja näin työntekijän sosiaalisen pääoman kerryttäjänä.

### 4.3.6 Henkilöstön tyytyväisyys

Myös Abdelhay ym. (2024) kertoo, että WhatsAppia suositellaan käytettäväksi tehostamaan henkilöstön tuottavuutta ja tyytyväisyyttä. Attallan ym. (2020) tutkimuksessa 69,4 % työyhteisön jäsenistä olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä WhatsAppin käyttöön. Myös Suhaimin ym. (2022) mukaan WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö tyydyttää monin tavoin pk-yritysten työntekijöiden tarpeita. Koska henkilöstön tyytyväisyys työyhteisöviestintää kohtaan on yhteydessä ilmaisuvoimaisten medioiden käyttöön (Verčič & Špoljarić, 2020) ja WhatsAppissa on paljon median ilmaisuvoimaisuutta tukevia elementtejä (Sánchez-Moya & Cruz-Moya, 2015), voi WhatsAppin käyttönotolla lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä. Työyhteisöviestinnässä välitettävän informaation ymmärrettävyys on tärkeää, joten vastaanottaessaan tietoa työstään, työntekijät suosivat kaikkein ilmaisuvoimaisimpia medioita kuten kohtaamista kasvotusten ja videopuhelua (Verčič & Špoljarić, 2020). WhatsAppissa on mahdollisuus järjestää ryhmävideopuheluita jopa 32 aktiivisen käyttäjän kesken (WhatsApp Help Center).

WhatsAppin jatkuva viestivirta häiritsee ajoittain työn rutiineja. WhatsApp-keskustelut myös tarjoavat joillekin työntekijöille turhaa informaatiota, mikä ei liity heidän työhönsä. (Dorwal ym., 2016). WhatsAppin käytölle on ominaista multitaskaus, mikä taas johtaa WhatsApp-viestinnän katkonaisuuteen (Martinez-Comeche & Ruthven, 2021). Vaatimukset jatkuvasta tavoitettavuudesta vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työntekijät tuntevat painetta vastata välittömästi viesteihin ja osallistua keskusteluihin myös työajan ulkopuolella. Tämä voi johtaa informaatioylikuormitukseen ja aiheuttaa stressiä niin työntekijälle itselleen kuin hänen perheellensäkin. (Marsh ym., 2022). WhatsApp, kuten muutkin sosiaalisen median palvelut voivat aiheuttaa käyttäjälleen riippuvuutta (Janssen & Carradini, 2021; Konwal ym., 2023; Marsh ym., 2022). WhatsAppin työyhteisöviestinnälliseen käyttöön liittyy vahvasti jatkuva tavoitettavuus, joten työntekijän on pystyttävä hyödyntämään älypuhelimien ja WhatsAppin ominaisuuksia ilmentämään poissa- ja paikallaoloa työssä ja vapaaajalla. (Attalla ym., 2020; Mols & Pridmore, 2021). Myös työpuhelimien käyttäminen on suotavaa.

Sosiaalisen median alustat tarjoavat yksittäiselle työntekijälle kanavan kertoa mielipiteensä ja tulla kuulluksi vertaistensa ja johdon keskuudessa. Työntekijöiden äänen kuunteleminen kannustaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Ewing ym., 2019). WhatsApp on työntekijälle helppo kanava ilmaista omia mielipiteitään, purkaa tunteitaan ja keskustella eri puheenaiheista (Abdelhay ym., 2024; Agrawal, 2021). WhatsAppissa suorittavan tason työntekijän on helppo kysyä neuvoa kokeneemmilta työntekijöiltä (Johnston ym., 2015). Työyhteisön WhatsAppin käyttö tukee johdon päätöksentekoa, kun työntekijöiltä voidaan kysyä kysymyksiä ja järjestää äänestyksiä ja kyselyitä työyhteisön sisällä (Kholisoh & Sulastri, 2017; Omar ym., 2020). Varmistamalla, että työyhteisön WhatsApp-ryhmien ylläpitäjät tulevat eri taustoista ja tuovat työyhteisöviestinnän koordinoimiseen mukanaan erilaisia vahvuuksia ja lähestymistapoja, voidaan rakentaa vahva perusta diversiteetille ja inklusiolle (Communities Learning Center).



Levin (2017, s. 309) mukaan virtuaalisten tiimien viestinnässä asema määrittää vähemmän keskustelijoiden osallistumista. Ewingin ym. (2019) mukaan yrityksen sisäisillä sosiaalisen median palveluilla voidaan madaltaa hierarkiaa ja tarjota suorittavan tason työntekijöille suora kanava olla yhteydessä johto- ja toimihenkilöihin. Johnstonin ym. (2015) mukaan WhatsAppin käyttö työpaikan juoksevien asioiden hoitamisessa tasoittaa työntekijöiden ja johtajien välistä hierarkiaa. Tunnistan tutkimustarpeeksi myös WhatsAppin hierarkiaa lisäävät vaikutukset kuten työntekijän vaikeudet lähestyä esihenkilöitä johtuen kanavaominaisuuden puuttumisesta tai yksityisviestin lähettämisen korkeasta kynnyksestä.

#### 4.3.7 Erimielisyydet

Työyhteisön kaikissa keskusteluissa syntyy erimielisyyksiä ja konflikteja. Virtuaalisessa kanssakäymisessä niitä voi syntyä herkemmin esimerkiksi siitä syystä, että kynnyks omien jyrkkienkin mielipiteiden ilmaisemiseen on matalampi kuin kasvotusten (Levi, 2017, s. 310) tai että verkkoviestintään liittyy yleisesti viestien monitulkinnallisuus (Mutha & Srivastava, 2023). Konwalin ym. (2023) mukaan työntekijän pahoinvointi ja stressi sekä henkilökohtaisen tuen puute johtaa negatiiviseen käyttäytymiseen sosiaalisessa mediassa kuten riippuvuuteen ja työyhteisön ongelmista juoruamiseen. Tämä heikentää työyhteisön suhteiden luomista. WhatsApp-yhteisön ylläpitäjille tarkoitettulla tukisivustolla muistutetaan, että konfliktit ovat osa elämää ja hyvä ylläpitäjä voi ehkäistä konfliktien syntymistä laatimalla selvät säännöt ja kommunikoimalla ne jäsenille. Ylläpitäjiä myös kannustetaan huolehtimaan omasta psyykkisestä hyvinvoinnistaan. (Communities Learning Center).

Työyhteisön WhatsApp-ryhmissä erimielisyyksiä ja negatiivisia tilanteita syntyy huomattavasti harvemmin kuin esimerkiksi perheryhmässä (Fernández-Amaya, 2021). Syntyvistä konflikteista monet eivät kasvokkain syntyisi, sillä ne johtuvat väärinymmärryksistä (Karapanos ym., 2016; Levi, 2017, s. 147). Agrawalin (2021) mukaan työntekijöiden saavutusten kehuminen WhatsAppissa voi aiheuttaa kateutta työyhteisössä. Työyhteisössä on ominaista käyttää paljon emojia ja humoristisia ilmauksia negatiivisten huomioiden yhteydessä ikään kuin pehmentämään viestin terävyyttä (Fernández-Amaya, 2021). Työyhteisön WhatsApp-ryhmässä tapahtuvissa erimielisyyksissä usein vain esitetään vastakkainen mielipide ilman kärjistämistä tai nimittelyä (Fernández-Amaya, 2021). Koska konfliktien syntyminen on työyhteisössä väistämätöntä (Levi, 2017, s. 136), konflikteista WhatsAppissa tarvitaan lisää laadukasta tutkimustietoa työyhteisön näkökulmasta.

#### 4.3.8 Viihde ja huumori

Työntekijät käyttävät töissä sosiaalista mediaa myös torjuakseen stressiä. Viihdyttävien medioiden selaamisen ja kavereille juttelun ansiosta työntekijä saa muuta ajateltavaa vaikean tilanteen keskellä. (Konwal ym., 2023). Viihde on olennainen osa myös WhatsAppia (Agrawal, 2021; Attalla ym., 2020; Sultan, 2014).

Huumorisisällön jakaminen ja sille nauraminen on hyvin vakiintunut osa WhatsApp-keskusteluja (Martinez-Comeche & Ruthven, 2021; Petitjean & Morel, 2017; Retore & Almeida, 2019; Jailobaev ym., 2021). Se on oleellinen ja hyödyllinen rakennuspalikka työntekijöiden välisten yhteyksien rakentamisessa sekä johtamisviestinnässä (Mirawati ym., 2018). Johtaja voi esimerkiksi käyttää huumoria keventääkseen tunnelmaa stressaavissa tilanteissa tai puhdistaa ilmaa konfliktin keskellä (Mesmer-Magnus ym., 2012). Työyhteisön huumori parantaa mm. työyhteisön koheesiota, työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä sekä ehkäisee työstressiä (Mesmer-Magnus ym., 2012). Mbada ym. (2023) eivät havainneet fysioterapeuttien välisessä WhatsApp-viestinnässä minkäänlaista huumoria tai avautumista, mutta Mirawatin ym. (2018) mukaan huumori on oleellinen osa WhatsAppin työyhteisöviestinnällistä käyttöä ja sen esiintyvyydessä on jotain poikkeamia sukupuolten välillä. Esimerkiksi miehet käyttävät naisia enemmän huumoria, ja ovat keskimäärin suostuvaisempia toimimaan itse huumorin kohteena. (Mirawati ym., 2018). Myös Suhaimin ym. (2022) mielestä WhatsAppin työyhteisöviestinnälliseen käyttöön pk-yrityksissä liittyy olennaisesti työntekijöiden viihdetarpeet. Uskon huumorin olevan suomalaisten pk-yritysten työyhteisöjen virallisissa WhatsApp-ryhmissä yhtä suuressa osassa kuin se on vapaa-ajan ryhmissä ja työyhteisön epävirallisissakin ryhmissä. Myös tähän tutkimustarpeeseen empiirinen aineistoni pyrkii vastaamaan.

## 5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Laadullisella tutkimuksella ei niinkään pyritä selittämään ilmiötä tai todentamaan yleistettäviä hypoteeseja (Alasuutari, 2012), vaan olemaan sitä edustavan kohteen kanssa vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 23) sekä ymmärtämään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 33–34) ja tulkitsemaan sitä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 22). Laadullinen tutkimustapa sopii aiheeseeni, sillä WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö ja työyhteisön ryhmädynamiikka ovat hyvin monisyisiä tutkimusalueita. Määrällinen tutkimustapa tässä tapauksessa olisi saattanut paisuttaa tutkielman liian laajaksi, tai suppeana pidettynä ei olisi voinut selittää ilmiötä tarpeeksi perinpohjaisesti. Lisäksi, määrällisen aineiston kerääminen tästä samasta aiheesta olisi ollut hyvin työlästä ilman valmiita vastaajaverkostoja. Pyrin tutkimuksessani tulosten käytännönläheisyyteen ja ymmärrettävyyteen. Empiirisen aineiston keruutavaksi valitsin puolistrukturoidun yksilöhaastattelun, jonka suurin yksittäinen etu on joustavuus, kun kysymyksiä voidaan toistaa, niiden sanamuotoja ja merkityksiä voidaan selventää sekä kysymysten järjestystä muuttaa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 34; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Yksilöhaastattelussa myös vastausten taustalla olevien motiivien selvittäminen on helpompaa kuin kyselylomakkeessa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 34–36).

### 5.1 Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelussa edetään keskeisten teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelun suurin etu on se, että kysymyksiä voidaan syventää ja tarkentaa edellisten vastausten perusteella. Haastattelurungon teemat ja kysymykset perustuvat jo tiedettyyn tietoon eli tutkimuksen teoriaosioon. Suunnittelin ja muodostin haastattelurungon siten, että haastattelu tähtää löytämään tutkimusasetelman kannalta mahdollisimman merkityksellisiä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2000; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88). Haastattelurungon kysymyksillä on suuri rooli kielellisten ilmaisujen ja merkitysten luomisessa

(Hirsjärvi & Hurme, 2000). Teemahaastattelun ansiosta voidaan kysymyksillä, niiden asettelulla, järjestyksellä, määrällä ja teemoittelulla vaikuttaa suuresti siihen, kuinka kattava, monipuolinen ja laadukas aineistosta tulee. Teemahaastattelun periaate onkin, että sen avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, joka tukee luotettavasti tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tehtäviä päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 66). Panostin haastattelurungon kysymysten ja käytettävien käsitteiden selkeyteen välttämällä käyttämästä liian vaikeaselkoisia tai abstrakteja tieteellisiä käsitteitä. Haastattelukysymykseen pitää sisältyä sen oikea merkitys riippumatta sen sanallisesta ilmaisusta. Kaksi tai kolme yksinkertaista kysymystä on parempi kuin yksi monimutkainen kysymys. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 104–105). Yksilöhaastattelu on pohjimmiltaan kahden ihmisen välinen keskustelu (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 103).

Muodostin haastattelurungon tutkimusongelman kannalta olennaisen teorian ja tunnistettujen tutkimustarpeiden pohjalta (kts. TAULUKKO 3). Haastattelurunko sisälsi 7 varsinaista ryhmädynamiikan teemaa sekä 3 avustavaa teemaa.

### **Perustiedot**

Vastaajan sukupuoli, ikä ja titteli? Kuvaile pääasialliset työtehtäväsi. Mikä on yrityksenne toimiala? Henkilöstön määrä? Perustamisvuosi? Asiakaskunta?

### **Liiketoiminnan ja IT:n yhteensovittaminen**

Kuinka paljon yrityksenne työyhteisöviestinnässä käytetään juuri WhatsAppia? Onko yrityksessänne laadittu minkäänlaista sisäisen viestinnän strategiaa, suunnitelmaa tai ohjeistusta?

### **Ryhmäkeskustelut ja tiedonkulku**

Luettele työyhteisönne WhatsApp-ryhmät. Mihin tarkoitukseen ryhmät ovat? Mitä niissä viestitään? Viestitäänkö työyhteisössä ryhmien lisäksi yksityisviesteillä? Ketkä ovat työyhteisön viestinnän ja tiedonkulun kannalta keskeisimmät toimijat?

### **Viestinnän personoiminen ja kohdentaminen**

Miten työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet sekä viestintä- ja työtavat huomioidaan WhatsAppissa? Kohdennetaanko viestintää WhatsAppissa? Miten tyyliseikat poikkeavat eri kohderyhmille viestittäessä?

### **Keskustelukulttuuri ja ilmapiiri**

Osallistuvatko kaikki työyhteisössä WhatsApp-viestintään? Oletko huomannut työntekijöiden iällä, kokemuksella tai muilla tekijöillä olevan vaikutusta siihen, miten he viestivät WhatsAppissa? Millaista viestintä yleisesti on? Millainen sävy ja ilmapiiri WhatsAppissa on?

### **Reaaliaikaisuus ja vuorovaikutteisuus**

Lukevatko ihmiset toistensa viestit? Vastataanko viesteihin ja kuinka viiveellä?

Miten varmistat, että viestit luetaan ja sisäistetään?

Mitä syitä olet huomannut siihen, että jotkut eivät lue viestejä tai vastaa niihin?

Viestitäänkö työyhteisössänne kellon ympäri? (Vastataanko työajan ulkopuolella viesteihin jopa paremmin?)

Käytetäänkö WhatsAppia vapaa-ajan puhelimista vai työpuhelimista?

Onko työntekijöillä mahdollisuus ilmentää poissaoloa ja paikallaoloa jotenkin?

### **Henkilöstön osallistaminen**

Miten työntekijöitä kannustetaan WhatsAppissa osallistumaan enemmän vuorovaikutukseen tai päätöksentekoon? (Käytättekö Kysely-ominaisuutta?)

Onko WhatsAppissa yksittäisen työntekijän helppo sanoa sanottavansa ryhmässä tai olla yhteydessä esihenkilöön?

### **Ryhmähenki**

Onko WhatsApp hyvä alusta työyhteisön ryhmähengen rakentamiseen?

Millaista huumoria WhatsAppissa on?

Keskustellaanko WhatsAppissa muustakin kuin työasioista?

Onko lisäksi "epävirallisia" ryhmiä?

### **Konfliktit**

Onko työyhteisönne WhatsAppissa ilmennyt konflikteja? Kerro niistä.

Onko työyhteisönne WhatsAppissa helppo ilmaista erimielisyyksiä?

Onko WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö synnyttänyt jonkinlaista vastarintaa? (Mikä on mielestäsi syy, että tällaisilta tilanteilta on välttytty?)

### **Kokoava**

Mitkä nostaisit tärkeimmiksi työyhteisön ryhmädynamiikkaan vaikuttaviksi tekijöiksi WhatsAppissa? Onko jotain mistä olisi voinut vielä mainita?

(Miksi WhatsApp on niin helppo ja mukava käyttää työyhteisöviestinnässä?)

(Mitkä ovat WhatsAppin keskeisimmät ongelmat teidän työyhteisöviestintänne kannalta?)

## **5.2 Haastateltavien etsiminen ja valinta**

Haastateltavien valinta on merkittävä esivaihe aineistonkeruussa. Määrällisten menetelmien tilastollisen yleistämisen sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään uusia näkökulmia ajankohtaisiin ilmiöihin, ja merkittävää tietoa voidaan saada jo muutamaa sopivaa henkilöä haastatteleamalla (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 59). St. Pierre ja Jackson (2014) suosittelivat teorian käyttöä sen määrittelyksi, mikä aineistoksi käy ja mikä on hyvää aineistoa. Siispä tutkimuksessa pyrin siihen, että jokainen haastateltavista on tutkimustehtävän näkökulmasta merkittävä. Etsin mahdollisia haastateltavia omista verkostoista sekä

viestillä lähestyen LinkedInistä ja Instagramista. Yritystietojen tarkistamiseen käytin Fonecta Finderiä. Lähestymisviestissä kuvailin lyhyesti tekemääni tutkimusta, mahdollisen haastattelun ajankohtaa sekä kysyin, mitä kanavia lähestymäni ihmisen työpaikassa käytetään työyhteisöviestintään. Osa lähestymistäni ihmisistä valikoituivat suoraan haastateltaviksi, ja osa vinkkasivat minulle kollegansa. Haastateltavan valintakriteerit olivat seuraavat:

1. haastateltavan edustamassa yrityksessä käytetään pääasiallisesti WhatsAppia työyhteisöviestinnässä
2. haastateltavan edustama yritys täyttää pk-yrityksen määritelmän
3. haastateltavalla on kokemusta työyhteisöviestinnän koordinoimisesta ja WhatsApp-ryhmien ylläpitäjänä toimimisesta.

Aiemman tutkimustiedon perusteella tiesin, että WhatsAppia käytetään enemmän suorittavassa työssä, sillä tietointensiivisessä työssä suositaan mm. Teamsia ja Slackia. Tämä painotus nousi esiin myös haastateltavia etsittäessä, sillä suurin osa lähestymisviestin vastaanottaneista ja siihen vastanneista yrityksistä olivat aloilta, joissa on paljon suorittavaa työtä. Lähetin lähestymisviestin myös tietointensiivisten yritysten johtohenkilöille, mutta vastanneista useat sanoivat käyttävänsä työssään jotain muuta viestintäpalvelua kuten Slackia, Teamsia tai Google Chattia. Lähestymisviestiin vastanneita ja osittain WhatsAppia työyhteisöviestinnässä käyttäviä yrityksiä oli paljon, mutta valitsin haastateltaviksi vain sopivimmat. Jätin valitsematta suuryritykset sekä yritykset, joissa henkilöstön määrä ei ylittänyt missään vaiheessa vuotta yli kuutta työntekijää. Lisäksi jätin valitsematta sellaiset yritykset, joissa WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö oli liian vähäistä, vain epävirallista tai pelkästään yksityisviestitse tapahtuvaa. Valitsematta ja haastatteleematta jääneet yritykset olivat monipuolisesti eri toimialoilta mm. kattotyöt, koulutuspalvelut, konepaja, rahoitustoiminta, kassajärjestelmät ja valaistusratkaisut. Kaksi alustavasti sovittua haastattelua (lämpöpumput, työterveyspalvelut) jäivät kokonaan pitämättä. Toisessa tapauksessa työyhteisöviestintää koordinoiva johtohenkilö oli loman takia tavoittamattomissa ja toinen haastattelu peruuntui äkillisen sairastapauksen vuoksi.

TAULUKKO 1 Haastateltavien demografiset tiedot

H	Ikä	Sukupuoli	Tehtävä	Toimiala	Henkilöstöä vuoden ympäri	Perustettu
H1	26	mies	myyntijohtaja	Maalaus	3	2021
H2	28	mies	tuotantojohtaja	Maalaus	20	2016
H3	29	nainen	yrittäjä	Siivous	11	2022
H4	29	mies	yrittäjä	Kattotyöt	18	2019
H5	29	mies	markkinointi- ja viestintäpäällikkö	Maalaus	120	2013
H6	29	mies	myyntijohtaja	Maanviljely	5	2013
H7	40	nainen	toimitusjohtaja	Kuljetus	70	2015
H8	40	mies	liiketoimintajohtaja	LVI	35	2014
H9	45	mies	työnjohtaja	Siivous	180	1995

Haastateltaviksi valikoitui lopulta yhteensä 9 henkilöä (TAULUKKO 1). Laadukaan aineiston takaamiseksi, pyrin valitsemaan haastateltavia erikokoisista yrityksistä, eri toimialoilta sekä työtehtävistä. Otin tarkoituksella mukaan myös samanlaisia ja samantyyppisiä piirteitä, jotta näiden yritysten vastauksia on mahdollista vertailla keskenään. Kaikilla haastateltavilla on laaja-alaista kokemusta WhatsApp-ryhmässä ylläpitäjänä toimimisesta sekä WhatsAppissa keskustelemisesta niin työntekijöiden kuin toisten johtohenkilöidenkin kanssa.

Haastateltavista miehiä on seitsemän ja naisia kaksi. Haastateltavista nuorin oli haastatteluhetkellä 26-vuotias ja vanhin 45-vuotias. Haastateltavista neljä on 29-vuotiaita. Haastateltavat toimivat monipuolisesti eri työtehtävissä ja toimialoilla. Rakennusosalalla haastateltavista työskentelee viisi. Maalausliikkeitä (H1, H2, H5) ja maatilaa (H6) yhdistää sesonkipainotteinen työ; kesäisin yritysten henkilöstömäärä moninkertaistuu. Yrityksistä kaikki ovat osakeyhtiöitä. Vanhin yrityksistä on perustettu 1995 ja uusin 2022. Haastateltavista seitsemän nimesi asiakkaikseen sekä kuluttajat että yritykset (B2M) ja kaksi pelkästään yritykset (B2B). WhatsApp on jokaisen haastateltavan yrityksessä pääasiallinen työyhteisöviestinnän väline. WhatsAppin käyttöasteen ja eri taustatietojen välistä korrelaatiota ei ole validia tutkia laadullisessa tutkimuksessa, jossa on näin pieni otanta (9). Se voidaan kuitenkin todeta, että WhatsAppia käyttää työyhteisöviestinnässä hyvin monenlaiset pk-yritykset.

### 5.3 Haastattelujen toteutus

Haastateltaville ei kerrottu haastattelukysymyksiä etukäteen, sillä halusin pitää haastatteluihin osallistumisen mahdollisimman vaivattomana, sillä sopivia haastateltavia oli suhteellisen vaikea löytää ilman suuria verkostoja. Toteutin haastattelut n. kahden viikon sisällä maaliskuussa 2024. Haastatteluista 8 järjestin Microsoft Teams -palvelussa ja yhden kasvotusten. Haastattelun alussa kerroin lyhyesti tutkimuksen aiheesta ja sisällöstä sekä haastateltavien anonymiteetin tasosta. Nauhoitin haastattelut, mihin kysyin luvan ennen nauhoittamisen aloittamista. Haastattelun alussa kysyin perustiedot haastateltavasta: sukupuoli, ikä ja työtehtävät sekä yrityksestä: toimiala, henkilöstön määrä, perustamisvuosi ja asiakaskunta. Perustietojen jälkeen selvitin WhatsAppin käyttöastetta sekä sitä, että onko yrityksessä laadittu minkäänlaista virallista viestintästrategiaa tai sisäisen viestinnän suunnitelmaa tai ohjeistusta. Näiden jälkeen siirryin haastattelurungon kysymyksiin teema kerrallaan: ryhmäkeskustelut ja tiedonkulku, viestinnän personoiminen ja kohdentaminen, keskustelukulttuuri ja ilmapiiri, reaaliaikaisuus ja vuorovaikutteisuus, henkilöstön osallistaminen, ryhmähenki ja konfliktit. Lopussa vielä annoin haastateltavalle mahdollisuuden kertoa muista WhatsAppiin ja työyhteisön ryhmädynamiikkaan olennaisesti liittyvistä asioista sekä nostaa edellisen keskustelun pohjalta keskeisimpiä asioita.

Ensimmäisen haastattelun jälkeen muokkasin haastattelurungon kysymysten järjestystä sekä lisäsin muutaman tarkentavan kysymyksen. Muuten haastattelurunko pysyi samana loppuun saakka. Teemahaastattelumenetelmän ansiosta

haastattelurungon kysymyksistä pystyi jättämään tietyt spesifit kysymykset kysymättä tai vaihtoehtoisesti kysymään tarkentavia lisäkysymyksiä edellisten vastausten perusteella. Vaikka pyrin haastattelurungon suunnittelemisessa välttämään liian johdattelevia kysymyksiä, varsinaisissa haastattelutilanteissa kysymysten muotoilussa vaadittiin tiettyä joustavuutta, jotta kysymysten ja teemojen järjestys oli edellisiin keskusteluihin nähden looginen. Tämä on myös teemahaastattelun etu; haastattelijä voi välittömästi havaita vääränlaiset reaktiot ja heti oikaista keskustelun suuntaa tarkentavilla lisäkysymyksillä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 104).

Haastattelut kestivät 30–60 min. Haastattelutilanteiden ajankohdassa ja tunnelmassa sekä haastateltavien olinpaikassa ja levottomuudessa oli eroja. Haastatteluista 7/9 järjestettiin haastateltavan työpäivän aikana, yleisimmin työpäivän päätteeksi. Yksi haastateltavista teki haastattelun lopussa töitä samalla, kun vastasi kysymyksiin. Yksi haastateltavista ajoi samalla autoa ja puhui hands-free-kuulokemikrofonin välityksellä. Kaksi haastatteluista jouduttiin perumaan ja siirtämään toiselle ajankohdalle. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 123) mukaan haastattelijan vastuulla on harkita, milloin haastattelu kannattaa keskeyttää ja siirtää, ja milloin luopua haastattelusta kokonaan. Keskeytin yhden haastattelun haastateltavan ympärillä tapahtuvien ulkoisten häiriötekijöiden takia, mutta saimme onneksi sovittua uuden ajan parin päivän päähän.

Eroavaisuudet haastateltavien työtehtävissä, johtamis- ja viestintäosaamisessa, luonteessa, puheliaisuudessa, arvoissa sekä edustamiensa yritysten liiketoiminnassa vaikuttivat suuresti haastatteluihin. Huolimatta eroavaisuuksista jokaisesta pidetystä haastattelusta jäi tunne, että niissä esiin tulleet asiat kelpaavat hyvin aineistoksi. Haastateltavien ja haastattelutilanteen eroavaisuustekijät vaikuttivat myös temaattisten kysymysten asetteluun sekä dynaamisten apukysymysten ja haastattelijan välikommenttien käyttöön. Pyrin välttämään hypoteettisia kysymyksiä. Kuten Hirsjärvi & Hurme (2000, s. 105) kertovat, kysymyksiä voi jättää kysymättä, jos edeltävän keskustelun perusteella tulee tunne, että haastateltavalla ei ole kyseisestä aiheesta kokemuksia.

Olin merkinnyt haastattelurunkoon kaikkein spesifimmät tai toisten kysymysten vastauksista riippuvat kysymykset sulkujen sisään. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka haastattelijä on järjestänyt saadakseen tutkimustehtävään sopivaa informaatiota. Tilanne vaatii, että haastattelijä samanaikaisesti helpottaa informaation kulkua ja motivoi haastateltavaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 102). Joissakin haastatteluissa haastateltavan motivoiminen oli tietoisempaa ja tarpeellisempaa kuin toisissa. Tällöin käytin apuna kokoavia välikommentteja ja huumoria. Haastattelussa täytyy kuitenkin välttää liikaa tuomasta haastattelijan omia suhdesääntöjä haastattelutilanteeseen (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 102). Tästä syystä sanomani välikommentit liittyivät aina edellisiin vastauksiin ja ikään kuin kokosivat niitä tai johdattelivat seuraavan kysymyksen esittämiseen. Eroja esiintyi runsaasti mm. haastateltavien sanavalinnoissa ja puhettavassa, suorasanaisuudessa ja kärjistämisessä, taukojen ja täytesanojen käytössä sekä lauseiden sidoksisuudessa. Jotkut haastateltavista vastasivat kysymyksiin hyvin lyhyt-



sanaisesti, kun taas muutamaa joutui jopa ohjaamaan takaisin keskeisiin teemoihin keskustelun rönnyillessä. Myös nämä tekijät selittävät vaihtelua yksittäisten vastausten pituudessa ja haastattelutilanteiden kokonaispituudessa. Kaiken kaikkiaan jokainen haastattelu oli laadukas tutkimustehtävään nähden kunkin sisältäessä myös jotain ainutlaatuista yksilöllistä informaatiota esimerkiksi tietystä temasta, työntekijäryhmästä tai toimialasta.

## 5.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelujen jälkeen latsin ja tallensin tallenteet sekä litteroin aineiston eli kirjoitin sen auki tekstiksi. Litteroin haastatteluiden koko dialogin sanatarkasti, mutta editoin pois ylimääräisen toiston, tauot ja täytesanat. Tämä selkeytti vastauksia silti säilyttäen niiden asiasisällön samana ja myös helpotti analyysin tekemistä. Aineiston pituus oli vastauksineen ja kysymyksineen n. 30 000 sanaa. Aineiston litteroinnin jälkeen luin koko aineiston läpi, mikä on tärkeä tehdä ennen analyysin aloittamista (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 143).

Empiirinen analyysi tarkastelee havaintoaineistoa ja auttaa argumenttien muodostamisessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 27; St. Pierre & Jackson, 2014). Käytän empiirisen aineiston analysoimisessa aineistolähtöistä sisällönanalyysia, sillä siinä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai teoreettisen viitekehyksen määrittämiä (Hsieh & Shannon, 2005; Miles & Huberman, 1994; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysia ohjaa tietenkin teoria tutkimuskysymyksissä, mutta täysin teorialähtöinen analyysi tässä tapauksessa kahlitsisi tutkimusasetelmaa liikaa pakottaen aineiston koodauksessa näkemään vain tiettyä teoriaa testaavat tai käsitteellisesti laajentavat ennalta rakennettujen luokkien mukaiset havainnot, jättäen huomiotta ainutkertaisia jäsennyksiä ja oivalluksia, joita aineisto saattaa sisältää. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Analyysiini ei myöskään kuulu hypoteesien testausta, vaikka tiettyjä asioita voitiin olettaa tuloksista nousevan. Tutkimuksen teorialähtöisyys korostuu aihepiiriin motivoimisessa, keskeisten käsitteiden määrittelyssä ja haastattelurungon laatimisessa sekä Yhteenvedo-luvussa peilattaessa saatuja tuloksia kirjallisuuteen.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ansiosta havaintojen nimet ja ilmaukset voidaan muodostaa puhtaasti aineistosta, mikä vähentää ennalta olemassa olevien käsitteiden määrittävyyttä. Monitieteellisen tutkimusaiheeni laajuuden takia haastattelukysymyksissä sekä niiden vastauksissa käytettyjä käsitteitä on varsin paljon, minkä takia pelkästään tietyn teorian tai mallin varaan rakennettu tutkimusasetelma saattaisi johtaa analyysissa suppeampiin havaintoihin, kun aineistosta etsittäisiin vain säännönmukaisuuksia. Yhteenvedo-luvussa sidon tutkielman päälöydökset ja johtopäätökset takaisin teoreettisen viitekehyksen käsitteistöön. Käyttämäni aineistolähtöinen laadullinen sisällönanalyysi sisältää kolme vaihetta (Miles & Huberman, 1994; Tuomi & Sarajärvi, 2018) ja nämä vaiheet ovat:

1. Pelkistäminen eli redusointi
2. Ryhmittely eli klusterointi
3. Käsitteellistäminen eli abstrahointi

Aineiston litteroinnin ja läpi lukemisen jälkeen ensimmäisessä vaiheessa aineistosta erotin haastateltavien perustiedot, jonka jälkeen poistin kaikki tutkimuksen kannalta epäoleelliset kohdat. Tärkeintä tässä vaiheessa oli vain erottaa tutkimuksen kannalta turha aineisto. Oleellista aineistoa jäi jäljelle n. 20 900 sanaa. Tämän jälkeen ryhmittelin aineiston karkeasti siinä esiintyvien avainsanojen ja teemojen mukaan kuuteen eri kategoriaan, jotta sen käsitteleminen oli helpompaa. Nimesin luokat niiden sisällön mukaan ja värikoodasin ne. Purin kunkin luokan kohdat omalle arkilleen ja jaoin ne spesifimpiin alaluokkiin pelkistäen niissä esiintyvät ilmaukset säilyttäen niiden asiasisällön. Koostin alaluokat samalle arkille ja lajittelin niin, että samat ja lähekkäiset alaluokat olivat allekkain.

Toisessa vaiheessa yhdistelin alaluokat yläluokiksi, yläluokat pääluokiksi ja pääluokat yhdeksi tutkimustehtävän kokoavaksi luokaksi. Myös yläluokat ja pääluokat sekä yhdistävä luokka otsikoitiin niiden sisältöä kuvaavasti. Luokituksia muodostettiin niin monta kuin oli mahdollista. Alaluokkia oli yli 300, yläluokkia 39, ja niistä muodostettiin 10 pääluokkaa. Nimesin pääluokat yhteen kokoavan luokan ”WhatsAppin vaikutukset työyhteisön ryhmädynamiikkaan”.

TAULUKKO 2 Analyysiesimerkki

Aineisto (ilmaus)	Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
H7: Kyllähän sen, joka laittaa kanavan pystyyn, täytyy siinä alussa näyttää esimerkkiä, että miten täällä viestitään.	Esimerkin voima	Omaksuminen	Osallistumiseen ja omaksumiseen vaikuttavat tekijät
	Viestintäkulttuuri	Osallistuminen	
	Vastarinta	Tiedon volyyymi	
	Ikä ja omaksuminen		
	...		

Kolmannessa vaiheessa sain vastauksen tutkimustehtävään, kun analysoidusta aineistosta erotettiin tutkimuskysymyksen kannalta olennainen tieto, ja tästä muodostui empiirisen osion tutkimustulokset, jotka esittelen seuraavassa luvussa. Koska vastaus tutkimustehtävään on hyvin laaja, käytän tulosten esittämisessä teemoittaista kuvailua, jossa pääluokat muodostavat tulosten pääteemat. Tulosten esittämisen yhteydessä esitetään kontekstietoja, jotta lukijan on helpompaa ymmärtää haastateltavan kertomus laajemmassa asiayhteydessä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 146). Kvalitatiivinen tutkimus perustuu tutkijan tekemään tulkintaan, ja tätä tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Koska lukeminen on olennainen osa aineiston analyysia ja tulkintaa (St. Pierre & Jackson, 2014), Tulokset-luvun kirjoittamisen jälkeen palasin käsittelemättömään aineistoon, ja luin sen läpi tutkien, sisälsikö se sellaisia asioita, jotka ovat tutkimustehtävän kannalta oleellisia, mutta niitä ei kuitenkaan analyysissa tunnistettu. Tällä varmistin, että löydän aineistosta kaikki oleelliset asiat.

## 6 EMPIIRISET TULOKSET

Analyysissa yläluokista muodostettiin 10 pääluokkaa, joita käytän alalukuina ja teemoina tulosten esittelyssä. Alaluvut on jaettu erikseen vielä alaotsikoihin. Käytän tulosten esittämisessä paljon haastateltavien suoria lainauksia, koska ne sopivat hyvin laadulliseen tutkimuksen raportointiin. Laadullisessa tutkimuksessa yksittäisen havainnon merkityksellisyyttä ei määritä frekvenssit tai muut tilastollisen merkitsevyyden mittarit, vaan tieteellinen merkittävyys ja syvällisen tiedon tuottaminen tutkimustehtävästä. (Alasuutari, 2012).

### 6.1 Työyhteisöviestinnän nykytila ja potentiaali

Yksi tutkimuksen ensimmäisistä löydöksistä oli, että yritysten työyhteisöviestinnän käytännöissä on paljon eroja, vaikka WhatsApp onkin jokaisen haastateltavan yrityksessä pääasiallinen työyhteisöviestinnän väline. Haastateltavista kahden yrityksessä on laadittu virallinen viestintästrategia ja kahdessa yrityksessä on jonkinlainen sisäisen viestinnän suunnitelma. Yrityksistä viidellä ei ole minäänlaista viestintäsuunnitelmaa käytössä. Jokaisen haastateltavan yrityksessä WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö on kuitenkin jollain lailla tietoinen valinta.

H1: Että siinä työsuhteen alussa käydään semmoiset viestintäkäytännöt läpi ja meillä ei ole niitä kommunikoitu ihan ollenkaan, että kaikki on muodostunut siinä ajan saatossa.

H7: Virallinen viestintäsuunnitelma löytyy kyllä. Ja on käyty koko henkilöstön kanssa läpi, että mitä asioita viestitään missä kanavassa ja kenen vastuulla se on.

H9: Mulla on tekijöistä maahanmuuttajataustaisia yli 90 %, ja he taas käyttää WhatsAppia todella paljon ja se on vähän helpompi sitten antautua heidän toimintatavoille, kun alkaa opettaa meidän.

Vain yhdessä yrityksessä kirjallisesti vaaditaan henkilöstöä käyttämään WhatsAppia työssään.

H7: Se me tehtiin viimevuonna, että me vaaditaan ... että pitää olla älypuhelin ja siinä pitää olla WhatsApp ... Työsopimuksen tekovaiheessa käydään läpi, että se on meille virallinen kanava, niin siellä on oltava.

Kuitenkin jokaisen haastateltavan yrityksessä WhatsApp tunnustetaan työn tekemisen kannalta hyvin oleelliseksi välineeksi organisaation kaikilla tasoilla.

H6: Meillä on kuitenkin niin hektinen työ ja vaikka sitä ei ole virallisesti mitenkään sanottu niin kaikki tiedostaa, että kaikki oleellinen informaatio tulee WhatsAppiin.

H5: On meillä mun mielestä se WhatsAppi otettu semmoseksi työkaluksi, että sillä oikeesti hoidetaan sisäinen viestintä. Kyllä sen kaikki tietää. Ja kaikki myös suhtautuu siihen nii.

Haastateltavista kuudessa yrityksessä WhatsAppia käytetään myös sidosryhmäviestinnässä mm. asiakkaiden, aliurakoitsijoiden, vuokratyöntekijöiden, kumppaneiden, tavarantoimittajien ja valvojen kanssa.

H2: Sitten on esim. maalikumppaneiden kanssa näitä, että pysyy kärryillä mitä maalia tilattu, kun näen, jos vaikka työnjohtaja on siellä tilannut jo jonkin maalin.

Yrityksistä lähes kaikissa käytetään sähköpostia WhatsAppin lisäksi henkilöstön tiedottamisessa ja tärkeiden dokumenttien toimittamisessa, mutta jossain yrityksissä se koetaan vanhentuvana käytäntönä ja teknologiana.

H6: Sähköpostit on virallisissa asioissa eli henkilöstön suuntaan ei viestitä sähköpostina mitenkään. Ainoastaan meidän ydintiimi eli omistajaporras viestii keskenään sähköpostilla jotakin tärkeämpää, että 99 % meidän yrityksessä kaikki menee WhatsAppin välityksellä.

H7: Sitten juurikin tää sähköpostiviestintä on tosi vähäistä, että se alkaa olla aika mennyttä toimintaa. Että kyllä se on se WhatsAppi, millä lähtee pdf-tiedostotkin.

H9: Ennen sähköpostikin oli siinä asemassa kuin kirjeposti, että vaan asiaa laitettiin, mutta nythän sähköpostiakin tulee satoja per viikko ja kaiken maailman heippaviestejä.

Haastateltavista kuudessa yrityksessä on ohjattu joitakin keskusteluja pois WhatsAppista tietoturvasyistä (H1, H2, H5, H8) tai viiveen minimoimiseksi (H3, H9).

H1: Ja nyt ollaan myöskin otettu Teamsia käyttöön ... kun meillä on kuitenkin niin paljon dokumentteja ... missä Whatsapp on sitten aika huono, .... mutta ei ole pyrkimyksenä siirtyä siihen kokonaan.

H8: Sitten johtoryhmän keskustelut on Signalissa ja jotain muitakin ryhmiä on siirretty sinne tietoturvasyistä. Esimerkiksi asentajien sisäinen ryhmä.

H2: Isoimmat ryhmät on ne yksiköiden omat, koska sinne saadaan kuitenkin se tarvittava viestintä ja info välitettyä, että se vaan pitää laittaa sitten 3 eri ryhmään, mutta se on pienempi paha.

H9: Jos on vaikka siivousaineet lopussa ja mulle laitetaan Whatsapp-viestiä, niin en välttämättä hoksaa sitä ja seuraavan kerran kun siivooja menee paikalle enkä mä oo kerennyt täydentää niitä varastoja.

Valtaosassa yrityksistä jonkin muun palvelun kuin WhatsAppin käyttöönotto koetaan ongelmalliseksi.

H7: Mietittiin jossain vaiheessa, otetaanko Slack käyttöön. Lähdepä jollekin kuusikymppisille kuljettajalle opettaa jotain Slackia, niin ei toimi.

H9: Se on vaikea istuttaa jotakin uutta palvelua, kun ajatellaan että sun pitää ... 30:lle alkaa kertomaan, että tää asia hylätään ja tätä aletaan nyt käyttää, niin en mä näe siinä kuin ongelmia valitettavasti.

Kuitenkin kolmessa yrityksessä tehdään kartoitusta työyhteisöviestintävälineen käyttöönottoon liittyen.

H5: Slackia on monesti mietitty että ... toi WhatsApp pysyis semmosena relaationaalisen tason viestintävälineenä ja ... se ois semmoseen fiiliksen ja tommosen jakamista, mutta se virallinen viestintä ois jossain muussa palvelussa. Mutta toistaseksi siihen ei oo vielä menty.

H3: Se on hyvä ja kätevä ja sillain, mutta heikkous on ehkä eniten siinä, että jos jotain asiakkaan asioita pitää siellä, niin siinä en koe että se on hyvä ... Kiinnostaisi tietää, että mikä olisi WhatsAppia parempi tähän työyhteisöviestintään.

Haastateltavien yrityksissä on paljon erilaisia ryhmiä eri tarpeisiin. Osa haastateltavista mainitsevat ryhmien määrän joskus tuovan sekavuutta viestintään varsinkin perustettaessa uusia ryhmiä tai työsuhteen alussa.

H8: Niitä ryhmiä on ehkä vähän liikaa, mutta ... sitten kun tavallaan niihin pääsee sisälle, niin kyllä ne aika toimivia on kuitenkin.

H7: Ja aluksi porukka mielti, ... että mikä näiden (ryhmien) ero on, mutta aika nopeasti ne sen tajusi, kun niitä lähdettiin käyttämään.

Ryhmien sekä niiden nimien ja jäsenten jatkuva hallinnointi koetaan tärkeänä viestinnän selkeyttämiseen liittyvänä seikkana.

H7: Ollaan saatettu semmonen ryhmä poistaakin, jota ei oo omaksuttu.

H1: En halua että maalari, joka ei ole meillä enää töissä, että sillä on minkään näköistä tietoa siitä, mitä me tehdään, niin siihenkin pitää panostaa, että se on vähän haastava tietosuojan ja yksityisyyden kannalta.

H5: Meillä oli vaikkapa Myynnin WhatsApp-ryhmän nimi aiemmin ”Myynnin vetäjät”, mutta sitä ei koettu loogiseksi, niin se vaihdettiin ”Myynnin johto”. Ja sitten niitä on aina silloin tällöin muutettu vähän informatiivisemmiksi.

Haastateltavien välillä on suuriakin eroja siinä, kuinka laajasti ja tiedostavasti he käyttävät ja kannustavat alaisiaan käyttämään WhatsAppia.

H4: Varmaan voisi enemmän sitä käyttää tai sitten jos enemmän sitä käytäisi niin varmaan siitä enemmän osais sanoakin, mutta tällä meidän käytöllä se ei kuitenkaan ... ole muuta kuin semmonen informatiivinen.

H2: Ei ole ollut minkäänlaista selkeää viestinnällistä suunnitelmaa, että ihan oikeastaan tuossa nyt viime vuoden aikana, kun meille tuli yksi hyvä henkilöstöpuolen tyyppi töihin, niin se sitten oikeastaan rupesi vasta kehittämään sitä.

Kaikille haastateltaville Kysely-ominaisuus oli ennalta tuttu, mutta haastateltavista kolme on itse hyödyntänyt Kysely-ominaisuutta vain kerran tai ei kertaakaan.

H1: Tosi vähän ollaan käytetty Kyselyä ... Ja muistan kun mietin silloin, että miksi tätä ei käytetä enemmän.

## 6.2 Tiedonkulku

WhatsApp koetaan yleisesti työyhteisön tiedonkulun mahdollistajana ja edistäjänä.

H9: Toi on paras keino kyllä saada tietoa eteenpäin. Kun joskus kokeilin sähköpostia tai jotain, niin ei siitä tullut mitään.

H7: Kyllähän tuo WhatsApp toimii. Mä oon itse luonut sitä viestinnän kulttuurua, koska mä koen, että se on niin tärkeä osa kaikkea työtä.

WhatsApp:n avulla tietoa saadaan levitettyä organisaation kaikille tasoille.

H5: On kaksi pääryhmää eli tuotannon ja myynnin pääryhmät, joissa on ne johtajat, ja niillä on sitten omat alaryhmät, joihin ne vievät sitten sen viestin mikä halutaan johdolta viestiä alaspäin.

H2: Oikeestaan sitä varten se enimmäkseen onkin, että kaikille menee semmonen yhtenäinen info firman tasolla.

H7: WhatsAppilla me tavoitetaan se koko henkilöstö samalla kerralla, kun puhelimella pitäis soittaa jokaiselle erikseen.

WhatsApp nopeuttaa tiedonkulkua ja tekee siitä reaaliaikaista.

H2: Käytännössä kaikki käyttää sitä, niin se on nopea myös, että saa viiveetömästi sen viestin lähtökohtaisesti aina perille laitettua.

H6: Meille Whatsapp on tärkeä ja toimiva, koska ... se viestintä pitää tapahtua reaaliajassa ja sen viestin pitää tavoittaa tosi nopeasti työntekijät, jotta hommat toimii.

WhatsAppissa liikkuva informaatio on hyvin monipuolista. Eri tiedostomuotojen avulla tiedonkulun volyymi kasvaa.

H2: Ja tietenkin siellä pystyy jakamaan eri kuvat, dokumentit, linkit kaikki, että se ei ole vaan sitä tekstiä niin se viestintä kokonaisuudessaan sitä kautta on helppoa ja vaivatonta.

H9: Sieltä saa tiedostot kaikki liikkeelle tosi nopeasti, että verrataan vaikka tekstiviestiin ... WhatsApp on kuitenkin paljon monipuolisempi.

WhatsApp kasvattaa liikutettavan tiedon volyymia, kun sen avulla voidaan lähettää erilaisia raportteja ja yhteenvetoja.

H6: Me myös raportoidaan kaikki meidän viikkomyynnit ja tämmöisetkin niin se on Whatsapp, mihin lävähää aina viikon päätteeksi kaikki tämmöiset raportit.

H7: Aina joka viikko lähtee viikkopalaverin jälkeen semmoinen perus viesti ... kuljettajille eli yhteenveto edellisestä viikosta tai mitä on syytä muistaa tai muuta ajankohtasta.

Yleisesti keskeisimpiä työtehtäviä ovat myyntipäällikkö ja työnjohtajat. Haastateltavista 7/9 nimesivät itsensä yhdeksi keskeisimmäksi henkilöksi tiedonkullussa.

H5: Keskeisin kohderyhmä on ehottomasti myyntipäälliköt ja myyjät ja sitte siitä seuraavana on johtoryhmä ja sitte varmaan sen jälkeen tuotannon porukka eli nää aluepäälliköt ja vastaavat työnjohtajat.

Kaikki viestivät muiden johtohenkilöiden kanssa, mutta H5 ei päivittäisessä työssään viesti suorittavan tason työntekijöiden kanssa. Haastateltavista suurin osa mainitsee viestinnän yhtenä työtehtävänä. Erillistä virkaa sisäisen viestinnän koordinoinnille ei ole perustettu missään yrityksessä. Useissa yrityksissä on nimetty ylimmän tason johtohenkilö vastaamaan viestinnästä työntekijöiden suuntaan.

H6: (Nimi) meillä vastaa valtaosin viestinnästä työntekijöiden suuntaan. Mää vastaan tietenkin myynnistä, niin ... infoan aina mitä määriä tarvitaan mihinkin pakkauksiin tai ... tän tyyppiset.

H3: Nyt ollaan muuttamassa systeemiä siihen, että (nimi) hoitaisi sen päivittäisen viestinnän työntekijöiden kanssa, ja työntekijät tietäisi, että ... päivittäisissä asioissa otetaan yhteys (nimi), paitsi sitten jos on jotain hankintaan ja tavaroihin liittyvää, niin ne ohjattiin ottamaan yhteyttä (nimi).

Tieto ei pelkästään liiku ylhäältä alas, vaan sitä liikkuu kahdensuuntaisesti niin vertikaalisesti, horisontaalisesti kuin diagonaalisestikin. Kahdensuuntaista tiedonvaihtoa on mm. informaation pyytäminen henkilöstöltä.

H4: Jos mää kysyn, että laittakaa kengän numerot, niin kyllä ne nyt yleensä ... puolenpäivän sisään tulee kaikilta.

H2: Meillä on joka viikko aloitettu maanantaina yhteisellä aamupalalla, niin sitten aina perjantaina aamupäivällä laitetaan kysely, että ketä tulossa maanantaina, että in tai out.

Vertikaalista tiedonkulkua on mm. henkilöstön tiedottaminen ja ohjeistaminen sekä tarvikepulasta ilmoittaminen.

H2: Talouspäällikkö myöskin aina viestii WhatsAppin kautta kaikista palkoista ja jos pitää olla maalareiden tilinumeron tuohon mennessä tuolla.

H3: Nekin on aika juoksevia asioita, mutta just niinku asiakkaaseen liittyviä että "Siellä pitää olla yhteentoista mennessä" ja kysytään vapaapäiviä tai sanotaan, että täällä on joku tarvike loppunut tai puuttuu jotain.

Tietoa kulkee myös horisontaalisesti niin työntekijöiden kuin johtajienkin kesken.

H6: Sitten meillä on kausityöntekijää sen verran että joillakin ei vaikka ole nettiliittymää ... Ja toki niiden kaverilla on kunnan nettiliittymä niin sitte ne saa tiedon sitä kautta.

H1:n yrityksessä maalarit toimivat sesonkiaikana pareittain, ja työpareista toisesta muodostuu kesän aikana yhteyshenkilö, johon työnjohtajat ja johtajat ovat yhteydessä mm. työkohteisiin liittyvissä ohjeistuksissa ja työvälineisiin liittyvissä kysymyksissä.

H1: Aika monesti työparista toinen on se "nokkamies", jota ei välttämättä ole erikseen määritelty, mutta se on jotenkin niin luontaista, että jommastakummasta tulee se yhteishenkilö ... jolle aina sitten työnjohtajakin ... laittaa WhatsApp-viestiä.

H1 tunnistaa viestintäkäytäntöihin liittyväksi kehitystarpeeksi yhteyshenkilön valinnan kommunikoimisen.

H1: Sen sijaan, että ne vähän niinku muodostuu nokkahenkilöiksi työparin osalta, niin että ne ihan määritetään suoraan että "Sinä oot se nokkamies, jolloinka meidän välillä tapahtuu se yhteydenpito ja jos mä en saa sua kiinni niin soitan tuolle."

Tällä voitaisiin parantaa myös yhteyshenkilön tavoitettavuutta.

H1: Viestinnän osalta tuo on hirveän tärkeä, koska he kokee sitten vastuulleen sen.

Kommunikaatiolla vältetään myös kateellisuus työparien kesken.



H1: Käy herkästi silleenkin, että meidän maalarit saattaa miettiä, että miksi mulle ei ikinä soiteta vaan toiselle vaan soitetaan, että mää oon ihan yhtä fiksu tyyppi ja mä voisin vastata noihin, mutta jos se etukäteen jo määritetään ja kerrotaan syyksi just se, että siinä ei ole mitään taka-ajatuksia.

### 6.3 Viestien tavoitavuus

Viestien tavoitavuudesta WhatsAppissa on vaihtelevia kokemuksia.

H6: Käytännössä kaikki lukee varmasti tunnin kahden sisään kaikki viestit, jos työpäivän aikana laittaa.

H5: Jotkut tyyppit on semmosia, että niitä ei taho saaha millään kiinni. Ne ei vastaa, ne ei lue, ne ei ole edes nähny niitä viestejä välttämättä. Ja sitte on toiset taas tosi aktiivisia.

Viestien hyvän tavoitavuuden syiksi tunnustetaan mm. mobiililaitteiden runsas käyttö myös työajalla.

H1: Eka on se, että meidän maalarit on nuoria, joten ... se on niille hirveän luonteva plus niillä on puhelimet koko ajan mukana.

H6: Kuitenkin ihmiset on tänä päivänä kännykän äärellä sen verran paljon, että jos ryhmässä on 60 tyyppiä niin 70 % niistä on tunnin sisään viestin laittamisesta sen luku.

H1 mukaan varsinkin nuoremmat työntekijät käyttävät mobiililaitetta paljon myös työpäivän aikana.

H1: Meilläkin suurin osa on nuoria maalareita ... että ne yleensä paremmin vastaa, mitä jotkut vanhemmat tyyppit, koska ne sitä kännykkää siellä selailleekin joka välissä, niin aika hyvin ne saa kiinni.

WhatsApp:n avaaminen nähdään rutiininomaisena käytöksenä niin vapaa-ajalla kuin työajallakin.

H6: Se on varmasti kaikilla automaatio, että WhatsApp tsekataan aina kun kännykkä avataan.

H7: Nehän tykkää aika paljon niistä älypuhelimista, kun ne ajaa, kun nehän asuu tuolla rekassa, että eipä siellä paljon muuta tekemistä ole kuin some räplätä.

Yleisinä syinä tavoittamisongelmiin nähdään hyvin inhimillisiä syitä kuten työn kiireet, sairastuminen ja heikot yhteydet.

H3: Ainakin näissä hallitus- ja johtoryhmissä varmaan kiire on se syy, miksi jää lukematta tai vastaamatta.

H6: Meillä on kausityöntekijää sen verran, että joillakin ei vaikka ole netti-liittymää tai on joku rajattu liittymä, niin ne katsoo vaan 2 kertaa päivässä puhelinta, niin ne saavuttaa huonosti ... Että jos jättää lukematta niin meillä se on kyllä siitä, että ei ole kunnon nettiyhteyttä kännykässä

H1: Siinä kun maalataan ja nosturi värisee siinä vieressä ja on puhelin taskussa, niin ei välttämättä saa kiinni.

Yleisenä syynä heikkoon tavoittavuuteen ja huonoon sisäistämiseen nähdään viestien suuri määrä.

H5: Siihen voi olla syynä ... että on paljon viestejä lyhyen ajan sisällä tullu aiheeseen ja ei oo jaksanu lukea niitä kaikkia.

H7: Tässä viestinnässä on hyvä tiedostaa, että sitä viestiä ei saa liikaa lähteä, koska se hukkuu sinne, että jos liikaa tapahtuu uudistuksia tai uusia ohjeita tulee, niin sitten se ei enää jaksaa kiinnostaa.

Viestien vakiinnutetulla ajastamisella voidaan parantaa viestien tavoittavuutta.

H1: Se, että mihin aikaan niitä viestejä lähetetään ja tämän keskustelunkin aikana tuli heti semmoinen, että tuota pitää kehittää. Eli on olemassa aika-aulut, jolloin toivotaan työntekijöiden olevan vastaanotettavissa.

H7: Kerran viikossa lähtee viikkoviesti ja se kyllä luetaan tosi hyvin.

Viestien aikataulun vakiinnuttaminen parantaa viestien lukemisen lisäksi myös niiden sisäistettävyyttä ja vähentää kysymysten määrää.

H6: Meillä on pikkuisen kehityksen paikka aika isostikin semmonen viestinnän selkeyttäminen. Jos meillä olis selkeä sapluuna, että tietyt ohjeet rävähtää tuohon kellonaikaan klo 18 mennessä ... niin kysymysten määrä ois paljo vähempi.

Myös lyhyiden ja ytimekkäiden tiedotteiden tavoittavuus on parempi.

H7: Sinne lähtee virallinen viikkoviesti, joka on aika lyhyt ja ytimekäs. Korkeintaan kolme pääpointtia.

Osalla yrityksistä on erikseen ryhmä pelkästään yksisuuntaiseen tiedottamiseen, mikä selkeyttää viestintää.

H3: Jos tuonne tiedotusryhmään laitetaan joku informaatio, niin ... se ei tavallaan vaadi mitään semmoista kuittausta.

H7: Ku se on siellä (virallisessa tiedotusryhmässä) niin vaikka sä olisit viikon vapaalla, niin sitten ku sä tulet takas töihin, niin sä pystyt tsekkaamaan vaan ne tärkeät jutut, ettei siellä ole niinku 100 viestiä, jotka sä joudut lukemaan.

WhatsApp-viesti ei kuitenkaan aina riitä uusien muutosten ja käytäntöjen toimeenpanemiseen.

H1: Viime kesänä meillä oli semmoinen projekti, että haluttiin että meidän maalarit laittaa tekemistään kohteista ennen-jälkeen-kuvia ... ja siinä oli sitten porkkanana se, että aina jos laitat hyvät kuvat, niin saa sitten virkistyspäivillä palkinnon. Se epäonnistui joiltakin osin, että me ei saatu riittävää tulosta aikaan.

H3: Ja on huomattu, että ... jos tulee jotain uusia toimintatapoja tai muita niin ei välttämättä riitä se, että laittaa WhatsAppiin viestin, että se sitten jalkautuisi. Mutta sitten taas, jos ilmoittaa aamupalaverista, niin kyllä sinne kaikki ilmestyy.

Viestien sisäistäminen on paljon kiinni siitä, miten hyvin viestin keskeinen sanoma koskettaa lukijaa.

H5: Myös se, että ei vaan joku aihe kiinnosta riittävästi ja sitte ei hoksaa että "Hetkinen tän aiheen ympärillä saattas olla muakin koskevaa asiaa."

Viestiin vastaaminen tai reagoiminen on vakiintunut merkitys sille, että viesti on luettu.

H8: No tottakai vähän riippuu että miten se vastaa että jos se vastaa että "Ok homma hoidossa" niin yleensä se on hoidossa.

H9: No mää pistän siihen, että sitten kun on asia luettu ja sisäistetty niin laittakaa vaikka ok tai peukkua ... kunhan se näkyy siitä, että asia on käyty läpi.

Kyselyn, kiittauksen ja perään soittamisen lisäksi ei tunnistettu muita keinoja varmistaa, että viestit luetaan ja sisäistetään.

H3: Se perustuu vaan siihen luottamukseen, että se luetaan ja sisäistetään.

H1: Kyllä mää luotan, että ihmiset vastaa ... mutta semmoista varmistuskeinoa ei ole käytetty, että se on käytännössä sitten puhelua perään, jos ei ole joiltakin tullut minkäänlaista reagointia.

H8: Jos haluaa varmistua, että viesti on sisäistetty, niin voi myös soittaa perään.

### 6.3.1 Viestinnän kohdentaminen

Viestin kohderyhmä vaikuttaa ryhmän valintaan ja viestin sisältöön.

H2: Mietin tietysti aina sitä, että onko se maalarille vai yksikön päällikölle menossa, että jos miettii ihan vaikka jotain infoviestiä niin kyllähän siinä se kohderyhmä pitää ottaa huomioon.

WhatsApp-viestinnän kohderyhmät ryhmitellään yleensä tuotteen/palvelun, työtehtävien tai työvuoron mukaan.

H3: Viestinnän kohderyhmiksi voi pilkkoa sieltä jotkut keikkalaiset ja nämä, jotka tekee itseksensä iltahommia ja sitten nämä, jotka tekee päivittäin päiväsaikaan.

Kohdentamiseen vaikutetaan myös viestin tyylikeinoilla kuten viestin alussa olevalla otsikolla, tervehdyksellä ja tägäämisellä. Näin saadaan lukijan huomio kiinnitettyä ja samalla osoitetaan, kenelle viesti on tarkoitettu. Tärkeässä osassa on myös emoji.

H5: Muuten kuin ryhmän valinnalla viestintää kohdennetaan siten, että jos laitetaan semmosta tiedotusluontosta viestiä ryhmään niin siihen laitetaan otsikko, mahdollisesti jotain emoji, sillä saahan se huomio kiinnitettyä ... Joskus myös käytetään tägäyksiä.

H7: Jos on pitkäkin viestintää, niin me käytetään hymiöitä, että se viesti on rakennettu esim. "Hei kaikki" ja siinä on se käden kuva ... Siinä alussa aina kerrotaan, kelle se on tarkoitettu, että sillä tavalla kohdennetaan.

Eri viestintäkanavien tehokkuus riippuu usein työntekijöiden mieltymyksistä.

H7: Osa tykkää kovasti viestiä WhatsAppilla ja ottaa vastaan, mutta ei tykkää puhua puhelimessa tai kasvotusten eli se kirjallinen viestintä toimii heille tosi hyvin ja he tykkää tehdä sitä. Sitten osa taas ehdottomasti haluaa aina kaiken hoitaa puhelulla, ei tykkää yhtään viestiä WhatsAppilla.

### 6.3.2 Yksityisviestit ja WhatsApp-puhelut

Yksityisviestejä käytetään haastateltavista jokaisen yrityksessä. Työntekijät käyttävät yksityisviestejä mm. tarvikapulasta ilmoittamiseen, sairaspöissaolojen ilmoittamiseen ja kysymysten kysymiseen johtajilta.

H4: No totta kai henkilökohtaiset asiat aina sitten menee ... yksityisenä. Jos kysyy pekkaisia tai lomiam tai ... sairaslomiam sun muita, niin ne on sitten yksityisviestillä.

Yksityisviestien tavoitavuus on yleisesti parempi kuin ryhmässä lähetetyn viestin.

H5: Ja joskus sitte joutuu ryhmäviestistäki vielä tekkee henkilökohtasen viestin.

H7: Lähiesimiehet saattaa laittaa WhatsAppissa yksityisviestillä esim. että "Hei huomenna olis Äänekoskelta lähtö klo 15", niin siitä lähtee vielä muistutus ... henkilökohtaisesti.

Myös H1 tukee tätä tunnistaessaan epäonnistuneen kohdekuvakampanjan syiksi väärät tavoittamiskeinot.

H1: Sen sijaan, että laittaa ryhmään tuommoisen, niin laittaa jokaiselle yksityisviestinä, niin sillä olisi voinut sitä parantaa. Mutta se käytiin nimenomaan ryhmässä ja tässä tullaan siihen, että se kommunikaatio siellä ryhmässä on aika heikkoa.

Myös se on yksityisviestin etu, että sillä voidaan tavoittaa suoraan, jolloin ei turhaan häiritä yleisen ryhmän muita jäseniä.

H1: Työnjohtajat laittaa yksityisviestiä tosi paljonkin. ... Ja sinne ryhmään laitetaan yleisiä asioita, mitkä koskee kaikkia.

WhatsApp-puheluja ei käytetä kovinkaan paljon muuten kuin erityisistä syistä.

H2: Joo kyllä käytetään WhatsAppia yksityisviesteihin, ei ehkä puheluihin niin paljon, ainoastaan jos tarvitsee video-ominaisuutta niin sitten, mutta muuten kyllä normipuhelu, koska ei voi luottaa siihen yhteyteen, että miten se pätkii.

H6: WhatsApp-puheluja ei keskenään kyllä käytetä.

WhatsApp-puheluja käytetään paljon etenkin H6:n ja H9:n yrityksissä.

H6: Ukrainalaisten kanssa käytetään, koska niillä ei ole välttämättä suomi-liittymää vaan niillä on pelkästään nettiliittymä ... Niin niitten suuntaan Whatsapp-puhelu on ainut puhelumuoto mitä käytetään ... Osalla on suomiliittymä, niin ite tietenkin soittaa sillon normipuhelun, mutta niiltä taas tulee aina Whatsapp-puhelu.

H9: Minä soitan aina normipuhelun, mutta kun vastaanotan niin kaikki muut puhelut, jotka ei tule asiakkailta, niin tulee mun työntekijöiltä ja on 95 prosenttisesti WhatsApp-puhelua.

WhatsApp-puhelu ei ole läheskään yhtä suosittu kuin tavallinen puhelu. Useissa yrityksissä kiireelliset ja tärkeät asiat suositellaan hoitamaan soittamalla.

H9: Mulla on semmoinen nyrkkisääntö, että jos ei ole jotain kiireellistä, niin älä laita viestillä, jos vaan sopii. Tärkeissä asioissa ... yleensä haluan ihan kasvotusten käydä asian läpi ... Ja kiireelliset asiat soittamalla.

H3: Sen takia nyt ohjeistetaan, että soittamalla, koska sitä ei välttämättä huomaa, kun tulee kysymys ja sitten se olisikin akuutti.

H2: Se on vähän se työn luonnekin semmoista, että silloin kun tehdään niin tehdään kovaa ja siinä soittoja ... ristiin rastiin ... jos pitää nopeasti saada asioita perille.

## 6.4 Vuorovaikutus vaatii monta osapuolta

Se, kuinka aktiivisesti työyhteisössä ollaan vuorovaikutuksessa, kertoo paljon työyhteisön jäsenten työmotivaatiosta, keskinäisistä suhteista ja yleisestä ilmapiiiristä.

H1: Siitä on tullut semmoinen fiilis, että siellä ei välttämättä maalarit ole nyt kovin hyvällä fiiliksellä, kun ne ei reagoi mitenkään.

Yleinen aktiivisuus vaihtelee eri WhatsApp-ryhmien välillä, ja siihen vaikuttaa moni asia. Joskus vuorovaikutuksen kanavia voi olla hankala ohjata ylhäältä päin.

H7: Työsuojeluporukan ryhmä ... on aika passiivinen, koska ... sitä ei oikeastaan käytetä, kun meidän porukan työsuojelutyypit tykkää viestiä yleisessä ryhmässä tai laittaa suoraan meille viestiä ... Jos se on sitten harvinaista se tarve, niin ei sille kannata erikseen ryhmää luoda.

Työntekijän tavoitettavuus ja henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot nähdään johdon toimesta tärkeänä piirteenä.

H1: Yksi mikä kans vaikuttaa (yhteyshenkilön valintaan) on se, että miten se vastaa puhelimeen ja millaista sen kanssa on käydä asioita läpi.

H7: Kyllä tänä päivänä 2024 vuonna se on kynnyskysymys, että jos me ei voida kohdata sua.

Hitaasti vastaaminen vaikeuttaa tiedonkulkua työyhteisössä. Siksi hyvään tavoitavuuteen tulee pyrkiä.

H8: Tiettyjen henkilöiden välillä on saattanut olla semmoista reagointihiuttautta ja niihin on jouduttu puuttumaan, ... että se on tärkeä asia, että viesti kulkee joka paikassa.

H5: Mää ainaki pommitan (yksityisviestillä) semmosia tyypppejä, jotka ei ruukaa vastata kovin helposti.

Vuorovaikutuksen ensimmäinen aste on toisen kuunteleminen. WhatsAppissa tämä tarkoittaa muiden viestien lukemista. Kokemukset siitä, miten hyvin viestit luetaan vaihtelevat haastateltavien ja työyhteisöjen välillä.

H4: No kyllä mun mielestä ainakin ihmiset lukee hyvin toistensa viestit. Ja ei se keskustelu kuitenkaan niin runsasta siellä ole ... niin kyllä sen porukka hyvin lukkee ja reagoi varmaan kaikki.

Kaikki työntekijät eivät aktiivisesti rakenna vuorovaikutusta, mutta lukevat silti muiden viestit.

H7: Ja sitten on niitä, jotka ei vaan tykkää laittaa viestiä, eikä se tarkoita, etteikö ne itse lukisi viestejä vaan ne saattaa olla tosi tarkkaavaisia, mutta eivät vaan itse osallistu keskusteluun.

H6: Valtaosa työntekijöistä ottaa vaan sen viestinnän siellä vastaan, ottaa ohjeet ja infon vastaan, mutta ei edes kuittaa mitenkään. Tai ei ole siinä aktiivisesti rakentamassa vuorovaikutusta.

#### 6.4.1 Viesteihin reagoiminen ja vastaaminen

Haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia vastausprosentista ja reagoitinopeudesta työyhteisössään.

H2: Ehdottomasti hyvät kokemukset yleisesti siitä, että aina tulee vastaus.

H5: Yleensä aika nopeasti vastataan. Ihan minuuteissa, että harvoin siellä roikkuu mikään kysymys montaa tuntia. Ja se vaikuttaa, että pääsääntöisesti viestin muiden johtajien kanssa, että siitä rivityöntekijöiden kanssa viestimisestä mulla ei oo kokemusta.

H1: Tosi monesti koen, että ei ole vastattu ... Se kommunikaatio siellä ryhmässä on aika heikkoa.

Haastateltavista viiden mielestä ryhmässä on yleisesti hyvä vastausprosentti. Vaihtelua vastaamisaktiivisuudessa ei ole pelkästään suorittavan tason työntekijöillä.

H9: Normi tekijät yleensä vastaa aika pikaisesti. Täällä tiiminvetäjillä saattaa joskus olla sitten hommaa, että heilläkin vähän venähtää se vastaaminen.

Vastaamisviive riippuu usein viestittävän asian aiheesta, tärkeydestä sekä merkityksellisyydestä lukijalle.

H7: Se totta kai riippuu ... kuinka tärkeäksi tai ajankohtaiseksi kysyttävä asia koetaan.

H5: No aika hyvin vastaa kaikki toistensa viesteihin. Väittäisin, että se on eniten kiinni siitä, miten hyvin se koskettaa sitä henkilöä se kyseinen viesti. Että ei kaikki kaikkeen reagoi läheskään.

H2: Kyllähän ne tietenkin jättää vastaamatta, jos ne ei osaa vastata siihen asiaan mitään tai ei ole välttämätöntä sanoa mitä mieltä on.

Yleisen etiketin mukaan suoriin tai kahdenkeskisiin kysymyksiin kuitenkin reagoidaan, vaikka ei tiedetäkään kysyttävää asiaa.

H2: Ihan sama kelle viestin yksikön päällikölle tai maalarille tai työnjohtajille, niin kyllä yleensä aina jotain vastataan, vaikka ei välttämättä osaisi sanoa.

Emojit ovat vakiintunut osa työyhteisön vuorovaikutusta ja ovat yleisiä varsinkin reaktioina. Yleinen reagointi viihdesisältöön on nauruhymio.

H4: On se joku meemi tai joku tämmöinen ja sitten siihen jotaki nauruhymioita ja tolleen osa reagoi ja osa ei reagoi ollenkaan.

H8: Jos joku tekee kaupan, niin myyjien ryhmässä käytännössä kaikki laitaa, että "Hei loistavaa" ja vähän liekkejä ja hymiöitä perään.

Myös työyhteisön jäsenten välinen henkilökemia ja historia vaikuttaa siihen, miten hyvin viesteihin vastataan. Esimerkiksi taustalla hiertävä riita saattaa ilmetä hitaasti vastaamisena.

H1: Ehdottomasti se, että minkälainen suhde on esimerkiksi sillä työnjohtajalla ja maalarilla ... voi olla vaikka, että pieni riita ollut siitä, minkälainen urakka pitäisi olla ... jolloin se saattaa aiheuttaa pientä hiertymää ja silloin tulee tämmöisiä. Että siellä on jotain joka hiertää taustalla, vaikka sitä ei ääneen sanottaisikaan.

Haastateltavista kaksi tunnistavat työmotivaation puutteen syyksi vastaamattomuuteen.

H8: Mutta kyllä ne monesti on tekosyitä ja varmaan liittyy just johonkin motivaatiopulaan.

H1: Kyllä mä näen sen tietynlaisena respectin puutteena, jos sivuutetaan joku asia, että on semmoinen työmotivaation puute.

Huonosti vastaaminen ei kuitenkaan aina liity kunnioituksen puutteeseen, vaan voi johtua vaikkapa persoonallisuuden piirteistä.

H7: Sitten on tietyt ihmiset, jotka eivät todellakaan reagoi yhtään mihinkään eivätkä laita kysymystäkin sinne. Mä tiedän, että ne on nähnyt viestit, mutta ne eivät ole millään tavalla aktiivisia. Mutta ne ehkä on muutenkin sellaisia hiljaisempia kavereita.

H1: Toinen on sitten se, että jos on töissä huolimattomia ja vastuuttomia tyypejä, koska niitäkin on ... eikä niillä ole mitään ketään vastaan, mutta ovat vaan ... hajamielisiä.

Vastaamattomuus voi myös johtua siitä, että haluaa kysyä jotain tai vastata jossain toisessa kanavassa.

H3: Sitten saattaa olla semmoinen, että haluaa vaikka livenä kysyä lisää joku työntekijä, niin sitten jää vastaamatta siellä WhatsAppissa.

Viestiin vastaamisen viive on hyväksyttävää silloin, kun on erikseen sovittu, että kiireelliset asiat hoidetaan soittamalla.

H3: Johtoryhmässä ... semmoinen kirjoittamaton sääntö, että kiireelliset asiat soitetaan. Eli saattaa mennä vaikka puoli päivää tai joku vastaa illalla.

Vastaanottajan työn kiireet ovat yleisin yksittäinen syy vastaamattomuuteen tai pitkään vastaamisviiveeseen.

H2: Oman kokemuksen mukaan tuo kiire on ainut asia.



Haastateltavilla oli eriäviä näkemyksiä tavoittamisajankohdan vaikutuksesta viestien tavoittavuuteen.

H3: Noissa johtoryhmän keskusteluissa tulee jopa nopeammin vastaus työajan ulkopuolella, koska usein työaikana on niin kiinni muissa tehtävissä.

H2: Voisi sanoa, että työajan ulkopuolella saa sesonkiaikaan jopa paremmin kiinni, että se on vähän se työn luonnekin semmoista, että silloin kun tehdään, niin tehdään kovaa.

H5: Työajan ulkopuolella vastataan huonommin työviesteihin WhatsAppissa.

#### 6.4.2 Vuorovaikutuksen parantaminen ja siihen osallistaminen

Useissa yrityksissä ei erikseen osallisteta työyhteisön jäseniä olemaan enemmän vuorovaikutuksessa. Useat haastateltavista olivat tyytyväisiä vuorovaikutuksen nykytilaan.

H5: Mulla on semmonen uskomus, että kaikki uskaltaa niissä omissa ryhmissä kyllä sanoa sanottavansa.

H4: Eipä sitä ole mitenkään erikseen osallistettu työntekijöitä vastaamaan. Tuolta kantilta ei ole ajateltu sitä, että pitäisi saada jotenkin jokainen nyt jotenkin reagoimaan johonkin.

Yleinen yksittäinen tapa osallistaa vuorovaikutukseen on kehottaa siihen henkilökohtaisesti.

H8: Joskus ... ollaan jouduttu sanomaan, että olisi kiva että äijäkin välillä kommentoisi jotain kauppaviesteihin ... että ymmärretään että sulla on kiireinen tehtävä, mutta edes välillä voisi ... että "Olipa hienoa tekemistä myynniltä."

H1: Se johtaminen ja se patistelu, että se olisi vaatinut, että niille oikeasti enemmän painotetaan sitä.

Vuorovaikutusta voi lisätä myös kehottamalla siihen ryhmässä.

H2: Osa rohkenee laittaa sinne fiiliksiä, kun vähän pyytää niitä ... Jos vaikka joku päivä otetaan että "Hei pistetään vähä fiiliskuvia" ja kaikki laittaa sinne fiiliskuvan ... ja sitten osa kirjoittaa ihan omasta aloitteestaan ... mitä palautetta saanut asiakkaalta.

Julkisesti kannustamalla työyhteisön jäseniä aktiivisesta vuorovaikutuksesta, voidaan osallistaa koko työyhteisöä vuorovaikutukseen.

H7: Joskus me annetaan kiitosta ihan sinne ryhmäänkin, että kaikki näkee ... vaikka että "Hei tosi hyvä nosto Jenni tästä turvallisuushavainnosta ja kiitos muutenkin, kun olet niin aktiivinen täällä" ... niin muutkin huomaa, että "Okei tuollaista arvostetaan".

Muita keinoja osallistaa vuorovaikutukseen ovat mm. yksityisviestit, kiittäuspyyntö ja Kysely. Nämä keinot tehoavat kaikille kohderyhmille työyhteisössä.

H5: Ryhmäviestinnässä mää monesti pyydän reagoimaan, että laita peukku tähän tai sitte mää laitan kyselyn, että saan varmasti sen vastauksen. Sillai joutuu huomioimaa sitä, että ne, jotka ei niin helposti vastaa, niin saa niiltäki sen jonkun responssin sitten.

Kyselyyn vastaaminen on helpompaa ja vaivattomampaa valmiiden vastausvaihtoehtojen ansiosta.

H6: Jos on joku asia, joka voidaan yhdessä päättää, miten halutaan toimia, niin sehän on toimiva, kun nakkaa jonku kyselyn sinne, niin paljon kovemalla prosentilla tulee vastauksia kuin se, että laitat avoimen kysymyksen ... Se on tehty niin helpoksi siinä vaiheessa.

Vastausprosenttia voi parantaa myös määrittämällä deadline, johon mennessä vaadittu toiminto täytyy olla suoritettuna.

H5: Ja sitten deadlineä käytän myös aika paljon, että johonki tiettyyn aikaan mennessä pitää olla vastaus tai mielipide tai joku kerrottuna, ja jos ei oo ni mää sitte vähä hätyyttelen.

Viestin ajankohdalla on iso merkitys sen tavoitavuuteen ja myös vastausprosenttiin.

H2: Se riippuu tietenkin sitten, että mikä päivä ja mihin aikaan päivästä sen viestin laitan, että tottakai jos keskellä päivää parhaaseen maalauskeliin, niin ne ei välttämättä katso tuntiin tai kahteen sitä puhelinta.

H4: No kylläpä ne työajan sisällä melko paljon painottuu noihin taukoihin, millon sitten tulee vastauksia.

Vuorovaikutusta WhatsAppissa voi parantaa järjestämällä työyhteisön jäsenille tilaisuuksia tavata kasvotusten.

H2: Jos ihan nollista lähtee siellä ... että kun ei ole nähnyt toista liveinä niin se on helpompi ajatella, kun sä jo tunnet jonkun jo silleen ja sitten sen jälkeen laittaa WhatsAppissa jotain.

H7: Kun meillä ei liikaa näitä koulutuksia ole, mutta kun on koulutuksia ... niin sielläkin sitten on ryhmätöitä ja sitä dialogia vuorovaikutusta niin ... sitä kautta sitten kun ne on ... tutustunut jossain koulutuksessa toiseen niin ... on paljon helpompi lähteä sitten tykkäämään myös WhatsAppissa hänen nostoistaan.

### 6.4.3 Keskustelun vaikutus ryhmädynamiikkaan

Johto käyttää yksityisviestejä henkilökohtaisiin keskusteluihin alaisten kanssa.

H4: Sitä kautta ne nyt menneeki kaikki nuo just henkilökohtaset asiatkin.

Kahdenkeskiset keskustelut ehkäisevät negatiivisten tilanteiden ja konfliktien syntymistä ja kärjistymistä WhatsApp-ryhmissä.

H7: Jos siellä sitten nousee joku kriittinen, että joku haluaa selkeästi lähteä möyhentää jotain työnantajan näkökulmasta ikävämpää asiaa, niin sitten mäkin oon soittanut tälle henkilölle, joka on siellä nostanut sen keskustelun että "Hei mikäs nyt mieltä painaa, että jutellaan" ja se on siitä sitten rauhoittunut.

WhatsApp ei kuitenkaan ole aina paras kanava henkilökohtaisista asioista keskustelemiseen.

H9: Yleensä haluan ihan kasvotusten käydä asian läpi, ja meillä on sitten omat protokollat erityyppisiin tilanteisiin.

H8: Ja olen sitä mieltä, että vähän arkaluontoisten ja hankalien asioiden hoitamisessa WhatsApp on maailman huonoin tapa.

Myös alkoholin vaikutus saattaa joidenkin keskustelijoiden kohdalla madaltaa keskustelukynnystä työyhteisön ryhmässä vapaa-ajan viestinnässä.

H7: Kun siellä on nyt puututtu näihin humalaviestittelyihin ... kun joidenkin mielestä ne parhaat vitsit tulee nimenomaan silloin.

H4: Kyllä nyt aina perjantaina vähän vilkastuu, kun kaikilla suu napsaa siihen malliin.

Siksi vapaa-ajalla työyhteisön ryhmässä tapahtuvaa keskustelua on joissakin yrityksissä pyritty rajoittamaan ja sääntelemään.

H7: Näistä on jouduttu antaa muutama kirjallinen varoitus siitä, että sinne lähdetään yöllä humalassa viestittelemään, että tällaistakin on ollut.

H8: Joskus meillä oli viikonloppuisin sellaista kaljaviestittelyäkin ja sekin on ok tiettyyn pisteeseen, mutta joissakin tapauksissa kävin osapuolille sitten läpi oman toiveeni, ettei viikonloppuna tällaisia laitettaisi tänne työpaikan yleiseen ryhmään.

Sääntely on johtanut hyviin tuloksiin.

H7: Kyllä ne sitten tajuavat, kun kirjallisen varoituksen tällaisesta asiasta antaa.

H8: Nyt on aika hyvin kaikki ymmärtäneet sen.

Asioiden nostaminen keskusteluun ja kysymysten esittäminen on aktiivista osallistumista työyhteisössä.

H7: Se näkyy kyllä sitten tossa viestintäkanavassakin, että ne nostaa hyvin aiheellisiakin asioita keskusteluun tai on aktiivisia kysymään tai sitten reagoi toisten viesteihin.

Keskustelun asiapainotteisuus vaihtelee ryhmän mukaan. Tähän vaikuttavia asioita ovat mm. kanssakeskustelijoiden tunteminen sekä ryhmän keskeinen tarkoitus ja aihe.

H5: Mitä virallisempi tiedotuskanavaryhmä on kyseessä, niin sitä asiapainotteisempaa se on se sisältö.

Ryhmän koon vaikutuksesta oli eriäviä näkemyksiä.

H4: Sanotaanko että pienemmissä myyjäryhmässä sun muissa, niin siellä se on asiapitoista lähtökohtaisesti.

H1: Mää uskon, että tosi monella voi olla aika haastava kirjoittaa mitään niin isoon ryhmään kuin jotain tosi asiapitoisia. Että koko voi vaikuttaa siihen.

## 6.5 Työn ja vapaa-ajan välinen raja

Työyhteisön WhatsApp-ryhmien nimet kuvaavat tarkasti ryhmän aihetta tai ryhmän jäseniä yhdistävää asiaa. Nimissä on usein myös etuliitteenä yrityksen nimi.

H1: Nimi käytännössä viittaa suoraan siihen asiaan, mistä siellä on tarkoitus keskustella, että ei ole semmoista huumoria niihin hirveästi kylvetty.

H2: Yleensä siinä on (yrityksen nimi) isoilla kirjaimilla ensin ja sitten siinä on vaikka jory eli johtoryhmä, tai projektimyynti tai myynti tai tuotanto.

H7: Meillä on ne 4 kanavaa, joilla jokaisella on oma loppuosansa.

Ryhmien nimeämisellä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka helppo työyhteisön ryhmät on erottaa toisistaan sekä käyttäjän muista WhatsApp-ryhmistä.

H2: Ja lähtökohtaisesti joka ryhmän nimessä on etuliitteenä se firman nimi ihan senkin takia, että siellä on aina jotain, kellä on myös siviilipuhelimessa se. Ja varsinkin maalareille ja muille se sitten erottuu siellä selkeästi, niin ei tule vahingossa laitettua mitään semmoista, mitä ei sinne tarvitse laittaa.

WhatsAppin käyttö häilyttää työn ja vapaa-ajan välistä rajaa, sillä työajalla luetaan vapaa-ajan viestejä ja vapaa-ajalla työviestejä.

H5: Just toi, mikä on myös hyvä puoli, on myös ongelma ... ku se on niin automaattista se käyttäminen, että siinä on ... mahdollisuus sekottaa koti ja työasiat. Varsinkin jos jaetaan arkaluontosempaa tietoa, niin se voi olla ongelma todellaki.

H8: Jos joku on vähän semmoinen myrkkypullo WhatsAppissa, niin yleensä se johtuu siitä, että on kotoa tulevaa painetta siitä ansainnasta.

Työn ja vapaa-ajan välisen rajan häilyminen vaikuttaa myös siihen, miten viestit sisäistetään.

H5: Kun niitä viestejä ruvetaan lukemaan nollat taulussa, niin sieltä voi jäädä jotakin lukematta tai sisäistämättä.

Työasioiden ulkopuolista viestintää tapahtuu sekä toimistotyöaikana että iltai-  
aikaan. Työasioiden ulkopuolisista aiheista keskustelu ei siis rajoitu työajan  
ulkopuolelle kuten ei työasioista keskusteleminenkaan työajan sisälle.

H4: Harvemmin siellä tulee mittään keskustelua herättävää iltasinkaan lai-  
tettukaan ... No kyllä työasiat on aika pitkälle työaikana, mutta sitten noita  
meemejä sun muita saattaa tulla illalla.

H6: Joo kyllä siellä keskustellaan muistakin kuin työasioista ihan säännölli-  
sesti, varmaan ei ehkä päivittäin mutta ihan useamman kerran viikossa  
sinne tulee jotakin semmoista, joka ei liity töihin millään muotoa vaan  
enempikin vapaa-ajan rientoihin.

Työyhteisön jäsenten kesken suunnitellaan vapaa-ajan aktiviteetteja  
WhatsAppissa. Tämän havainnon tekevät etenkin H6 ja H9, joiden yrityksissä  
työskentelee paljon ulkomaalaistaustaisia.

H6: Ja kun kausityöntekijöitä tulee ulkomailta, niin ne ei aina keskenään  
jaksa välttämättä perustaa omia ryhmiä, vaan ne myös työpaikanryhmissä  
viestii vapaa-ajalla. Lähinnä semmoista, että suunnittelee jotakin yhteisiä  
menoja, että mennäänpä tänä iltana tonne ja ketkä lähtee messiin ja tän  
tyyppistä.

H9: Esimerkiksi yksi ryhmä on sellainen, joka vähän suunnittelee vapaa-  
aikaa työntekijöiden kanssa, että siinä on tietty ydinjoukko, jotka aina yrit-  
tää kehittää ja pyytää sitten muita mukaan.

Työn ja vapaa-ajan rajan häilyminen näkyy selvemmin johto- ja toimihenkilöiden  
ja myyjien viestinnän puheenaiheissa.

H2: Johdon ryhmissä saattaa joku heittää jotain muuta ihan työhön liitty-  
mätöntä asiaa, että siellä sitä tapahtuu enemmän.

H3: Johtoporukan ryhmässä on huumoria ja muitakin kuin työasioita,  
mutta siinä koko työyhteisön ryhmässä ei ole muita töiden ulkopuolisia asi-  
oita kuin, että toivotetaan hyvää joulua.

Työn merkitys näkyy työyhteisön ryhmien aktiivisuudessa työajan ulkopuolella.

H7: Varsinkin tossa vanhemmassa kaartissa tuntuu, ettei niillä ole muuta  
elämää kuin tää ajaminen ja vapaalla ne on aivan hukassa, että mitä mää  
nyt teen, kun en ole töissä, niin sitten ne tykkää siellä työryhmissä viestiä.

H6: Useamman kerran viikossa sinne tulee jotakin semmoista, joka ei liity töihin millään muotoa vaan enempikin vapaa-ajan rientoihin. Ja kun kausityöntekijöitä tulee ulkomailta, niin ... ne myös työpaikan ryhmissä viestii vapaa-ajalla.

### 6.5.1 Vaatimukset tavoitettavuudelle

Haastateltavista muutaman yrityksessä johdon koordinoima viestintä tapahtuu pääsääntöisesti toimistotyöaikana.

H3: Viestintä on pyritty rajaamaan työaikaan niissä ryhmissä, missä on työntekijöitä, se on aina se lähtökohta.

H7: Johdolta henkilöstölle viestintä tapahtuu toki virka-aikana.

Haastateltavien yrityksistä melkein jokaisessa keskustellaan yleisissä ryhmissä aikaisin aamusta iltamyöhään.

H6: On tuo sesonkihomma semmoinen, että aamulla ensimmäiset siinä 5-6 aikoihin aloittaa työt ... ja sitten vielä jotakin omaa ydinporukkaa saattaa olla vielä illalla 19-20 aikoihin töissä, niin kyllähän se WhatsApp on aamu-kuudesta iltakahdeksaan aika lämpöisenä.

H2: Valitettavasti WhatsAppissa sitä viestintää tapahtuu melkein kellon ympäri.

Viikonloppuviestinnän osalta on yritysten välillä vaihtelua.

H8: Aiemmin meillä oli hyvinkin vilkasta viestittelyä johtajien ja myynnin ryhmissä viikonloppuisin, mutta siihen tehtiin muutos pari vuotta sitten, koska jokainen tarvitsee sen oman ajan palautumiseen. Siispä meillä on WhatsApp-ryhmät nykyään viikonloput täysin hiljaa.

Ilta- ja sunnuntaiviestinnän merkitys korostuu etenkin kiireisessä sesonkityössä.

H2: Tietenkin pyritään laittamaan aamu 7 ja iltakuuden välillä viestit, mutta sitten työn luonteesta johtuen välillä ... muistaa jonkun jutun illalla, niin se pitää olla aamulla tiedossa jollakin, niin sitten päätät lähettää sen viestin heti siinä illanpäälle.

H1: Sitten tuo saavutettavuus on aika tärkeätä varsinkin hektisenä aikana, kun ei ole erikseen välttämättä aikaa järjestää jotain aamupalavereja tai muita missä pystyttäisiin näitä sopimaan.

H6: Ei se nyt ihan kellon ympäri ole mutta aamusta iltamyöhään siellä kyllä sesongissa viestiä kulkee.

Haastateltavien yrityksistä yli puolet tekevät jossain määrin ulkotyötä, ja siinä korostuu sään vaikutus.

H1: Tässä on myöskin ... sään vaikutukset, eli jos on suunniteltu jotakin tapahtumaa ensi viikolle ja säät muuttuu, niin koskaan ei voida päästä eikä luopua siitä, etteikö sunnuntainakin pitäisi olla vastaanotettavissa.

Myös työkohteiden nopea vaihtuvuus ja urakkaluontoinen työ nostavat tavoitettavuuden vaatimuksia.

H1: Verrattuna muuhun rakennusalaan, niin tässä kohteet vaihtuu aika tiuhaan. Esimerkiksi omakotitaloa maalataan vaikka 5 päivää, niin yhdelläkin työparilla saattaa kesän aikana olla hirveän paljon eri asiakkaita, joiden kanssa myöskin pitää sitä yhteyttä pitää, niin sen takia myös se on maalareille erityisen tärkeää.

Haastateltavista kuuden yrityksessä tiedotteita lähetetään WhatsAppissa myös iltai-aikaan ja sunnuntaisin. Eräs syy siihen on myös WhatsApp-viestin matala kynnyks.

H2: Ehkä se johtuu jollain tasolla siitä, että on niin matala kynnyks laittaa työajankin ulkopuolella.

Useissa yrityksissä iltai- ja sunnuntaiaviestintä mielletään pakollisena pahana, mihin etsitään jatkuvasti ratkaisuja.

H3: Jotain sairauspoissaoloilmoituksia ja näitä, niin niissäkin on mietitty, että pitäisikö se muuttaa jotenkin se systeemi, että vasta aamulla ilmoitetaisiin, mutta on mahdollista, että tulee iltaiainkin.

H6: Se on niin tiivis se sesonki, niin kyllä meillä on pyrkimys, että se iltai rauhoitetaisiin, että ei enää ihan turhia juttuja enää WhatsAppiin laiteta, niin jokainen saa olla jonku tunnin päivästä irti siitä rallista.

H1: 18-20 välillä ollut kyllä viestintää tosi paljon ja siitä pitäisi päästä mahdollisimman pitkälti eroon.

Seuraavaa päivää koskevia toimintaohjeita ei useinkaan lähetetä tietyinä kellonaijana.

H1: Siihen pitäisi ehdottomasti pyrkiä paljon enemmän, että ... kaikkiin seuraaviin keikkoihin liittyvät jutut ja muut käytäs sitten esimerkiksi klo 8-18 välillä, mutta meillä se ei ole siihen rajoittunut.

Tiedotteiden ajastaminen selkeyttää vaatimuksia tavoitettavuudesta ja parantaa tiedonkulkua.

H1: No ensimmäisenä se että mihin aikaan niitä viestejä lähetetään ja tämän keskustelunkin aikana tuli heti semmoinen, että tuota pitää kehittää. Eli on olemassa aikataulut, jolloin toivotaan työntekijöiden olevan vastaanotettavissa.

H3: Se myös olisi hyvä, että kun laittaa illalla viestin, niin se työntekijä lukisi sen vasta aamulla, että se ei kilahda sille heti, mutta se olisi kuitenkin mahdollista laittaa jo illalla se viesti ja se työntekijä saisi itse päättää, milloin se lukee sen.

Vaativuudet tavoitettavuudelle korostuvat etenkin johtohenkilöiden, myyjien ja kuljettajien kohdalla ja sellaisissa työtehtävissä, joissa ei ole selkeitä työaikoja.

H5: Kyllä siellä on aktiivisuutta varsinkin myyjien puolella, joitten työaika on tosi liukuva ja joustava, niin ... parhaimmillaan on käyty ihan meheviä ryhmäkeskusteluja vielä yhdeksän jälkeen illallaki.

H8: Tämä kotimyynti on sellaista, että sulla saattaa olla vaikka viideltä asiakastapaaminen tiistaina ja se saattaa tarkoittaa sitä, että sää oot vielä ilta kahdeksalta asiakkaalla.

H4: Toki työnjohtajat ja nämä, niin ne nyt on sillä lailla enemmän tai vähemmän töissä kokoajan.

H7: Kuljettajathan viestii toisilleen kyllä ihan 24/7, että siinä ei ole mitään mitään kellonaikasääntöjä.

Ilta viestintä ei kuitenkaan aina tarkoita, että tavoitettavuus olisi johdon toimesta vaadittua.

H3: Ja sitten taas tuolla johtoryhmässä ja hallitusryhmässä ... monesti menee iltaan se viestintä, mutta keneltäkään ei tosiaan odoteta, että pitää sitten olla tavoitettavissa itse just silloin.

H4: Eikä asiakkaat välttämättä aina aattele, niin ne on tietyllä lailla enemmän holdilla siinä, mutta ei siinä mitään vaatimuksia sen suhteen, että pitäisi olla jotakin.

Jatkuva työhön liittyvä viestivirta häiritsee vapaa-aikaa ja palautumista sekä aiheuttaa riippuvuutta.

H8: Siinä pakosta miettii, että miten kaverit onnistuu myynnissä, ja siinä on hirveä kiusaus käydä vilkuilemassa ... Eikä sitä malta olla lukematta siinä lomalla, kun on vaikka tiistaipäivä ja katsot että noin vähän tullut kauppa.

Työn ja vapaa-ajan rajan häilymisestä johtuvat palautumisvaikeudet aiheuttavat stressiä ja uupumista.

H1: Aiheuttaa myös tosi paljon stressiä sekä toimihenkilöille että maalaarille, kun viestintää käydään sunnuntaina illalla.

H8: Se on hirveän tärkeä, että pystyy oikeasti palautumaan töistä, koska muuten se näkyy turhana kiukkuna ja stressinä. Kaikille omille alaisille sanon, että kun olette lomalla niin olkaa lomalla, olette sen ansainneet ja kyllä ne asiat sitten hoituu, muuten tulee vaan burnoutteja.



## 6.5.2 Läsnaolon ja poissaolon ilmaiseminen

Haastateltavista useimmilla ei ole vakiintuneita käytäntöjä läsnäolon ja poissaolon ilmaisemiseen WhatsAppissa.

H1: Ei meillä ole mitään keinoa siihen poissaolon ja läsnäolon ilmentämiseen WhatsAppissa eikä olla sitä asiaa kovin paljon kehitetty, että saataisiin tällainen systeemi.

H5: Joillaki saattaa ehkä olla Tilassa kirjoitettuna, että lomalla, mutta ei muuten.

H8: WhatsAppissa olisi hyvä olla semmoinen toiminto, jolla voisi ilmaista onko poissa vai paikalla. Esim. mun poika laittaa siihen Tilaan, että se on poissa, kun se on kavereilla eikä halua, että vanhemmat saa kiinni, niin myyjille tuommoinen olisi hyvä.

H3: Kaikilla on oikeus pistää äänettömälle, että ei ole pakko olla tavoitettavissa. En kyllä tiedä, onko siitä äänettömälle laittamisesta ikinä puhuttu työntekijöille, mutta ei siihen myöskään ole ollut tarvetta, kun sitä iltaviestintää ei käytännössä juuri ole.

Poissaolon ja läsnäolon ilmaiseminen koetaan silti yleisesti tärkeänä asiana, koska työstä palautuminen on elintärkeää.

H8: Kun sä palaat lomalta ja oot hyvin levännyt, niin mietit asioita eri tavalla "Hei tällainen saattaisi toimia ja onkohan ajateltu tätä", mutta sitten, jos sä oot joutunut niistä signaaleista kuormittumaan, niin sä voit olla vähän aneeminen.

H6: Vähän yritetty vetää rajausta sillä, että kyllä kuuden aikoihin meillä viimeiset lähtökohtaisesti aina lähtee, ettei sitten sen jälkeen ihan hirveästi enää häiriköitä toisia ... ainakaan ryhmissä.

H7: Vaikka olenkin toimari, niin välillä pitää päästä irti ja keskittyä muihin asioihin.

H7 nostaa esiin arkistointiominaisuuden.

H7: Ihan henkilökohtaisista puhelimista käytetään WhatsAppia. Siihen on myös opetettu, että ... kun jäät lomalle tai vapaalle, sun ei missään nimessä tarvitse ryhmiä seurata ... vaan voit arkistoida sen, niin sinne ryhmään tulee kaikki keskustelut ja tiedot, mutta sitten kun palaat hommiin niin voit ottaa sen takas käyttöön. Kun lähden lomalle, niin arkistoin kaikki työryhmät.

Vaikka vakiintuneita käytäntöjä poissaolon ja läsnäolon ilmaisemiseen ei olisi, johdossa usein tiedostetaan sairaana, vapaalla ja lomalla olevat työntekijät siten, ettei heitä häiritä.

H2: Meillä ylemmällä portaalla on sitten vaan tiedossa, että jos joku on lomalla, niin sitten ei turhaan häiritä.

H8: Tasapainona perjantaina meillä on harvoin mitään asiakastapaamisia ... ja me pyritään johdossakin siihen, että hiljennetään perjantain, lauantain ja sunnuntain ajaksi ne ryhmät, joissa on myyjiä.

WhatsApp:n käyttäminen työpuhelimesta mahdollistaa puhelimen sulkemisen työajan loputtua.

H5: No mulla on itellä työpuhelin ja siinä työwhatsappi. Mää pyrin sen laitamaan kiinni sillai työajan jälkeen ... Eipä oikeestaan tule käytettyä WhatsAppia vapaa-ajan puhelimesta.

H8: Ymmärrän tosi hyvin sen, että on työnnumero erikseen ja sä pistät sen kiinni viikonloppuna ja se ei sitten soi ja etkä näe niitä viestejä niistä WhatsApp-ryhmistä.

Yrityksissä, joissa ei ole selkeästi kommunikoitu viestintäkäytäntöjä ja laadittu aikoja tavoitettavuusvaatimuksille, vaihtelee tavoitettavuuden taso työajan ulkopuolella työntekijöiden kesken.

H1: Aika hyvin ne saa kiinni, mutta varmasti vielä paremmin saa sitten sen työpäivän jälkeen. On toki sitten niitäkin maalareita, jotka sitten päättää työmaalta lähdettyä, että mä en ole enää töissä ja lyö kiinni puhelimen eikä enää vastaa. Ja sitten aamulla, kun olisi yhtäkkiä uusi työkohte, niin sitten mietitään, että mitäs ihmettä.

H6: Mutta muuten se on työntekijän oma päätös, hiljentääkö ryhmät vapaa-ajalla vai osaako jättää ne omaan arvoonsa.

H8: Itse arvostan sitä, että jos joku vapaa-ajalla pystyy jättämään somen vähemmälle ja vastaa WhatsApp-viestiin sitten kun on sopiva hetki.

### 6.5.3 Työpuhelimet ja työliittymät

Haastateltavista neljällä on vain yksi puhelin ja yksi liittymä. Haastateltavista kaksi käyttää vain yhtä puhelinta, mutta kahta liittymää siinä.

H2: Mää oon käyttänyt tupla-simiä tossa mun puhelimesta, mutta on työpuhelimet käytännössä, kun olisi vaan saanut aikaiseksi hommattua semmoisen tai haettua itse, että osalla on ja osalla ei.

Haastateltavista viiden yrityksessä johto- ja toimihenkilöillä on pääsääntöisesti työpuhelimet ja työliittymät. Haastateltavista kolmen yrityksessä suorittavan tason työntekijöillä ei ole työpuhelimia. Osa-aikaisilla ja sesonkityöntekijöillä on harvoin työpuhelimia.

H9: Meillä on sitten näitä tuntitekijöitä, joilla on sitten oma puhelin käytössä. Että jos haluavat, niin hommataan firman puhelin, mutta suurin osa ei halua, koska se on sitten sitä kahden puhelimen loukkua.

H1: Meillä ei ole työpuhelimia. Nyt hommattiin itseasiassa tänä vuonna työliittymät ensimmäistä kertaa ja ne on otettu nyt käyttöön.

H2: Työpuhelimia on lähtökohtaisesti maksimissaan työnjohtoon asti ja nekin sesonkiaikaan vaan työnjohdolla.

Haastateltavista useat käyttävät WhatsAppia työyhteisöviestintään omasta henkilökohtaisesta puhelimesta. Suurimmalla osalla haastateltavista on vain yksi puhelin.

H8: Mulla itsellä on yksi ja sama puhelin.

H6: Mulla on vaan yks ja ainut puhelin, joka on työpuhelin.

Yritysten käytännöt poikkeavat siis hyvin paljon toisistaan siinä, mistä laitteista WhatsAppia käytetään. Useissa yrityksissä myös työntekijän omalla valinnalla on vaikutusta.

H7: Meillä hallintoporukalla on WhatsApp myös koneella, ettei tarvitse puhelimella ja juurikin se, että meillä on toimistotyöaika about kello viiteen saakka.

H4: Oikeastaan myyjillä on työpuhelimet ja sitten niillä, ketkä haluaa. Kun on halunnut niin on, mutta käytännössä varmaan muilla toimihenkilöillä on paitsi mulla.

H8: Joillakin on vaan yksi numero ja firma maksaa tietenkin sen ja sitten kaikille halukkaille on oma henkilökohtainen, jonka ne hoitaa itse ja sitten niillä on työpuhelin ja työnnumero. Sanotaanko että se jakautuu varmaan 50-50.

Joissakin yrityksissä käytetään WhatsAppia kahdesta eri numerosta.

H3: Niissä työntekijöiden ryhmissä käytetään enemmän työpuhelinia, koska se tapahtuu työaikana se viestintä. Mutta sitten, kun on erilliset puhelimet, niin se ei ole mukana ja sitten vaikka ... noissa, missä on johtajat ja hallituksen ryhmässä ... on vaan henkilökohtaiset numerot.

Näissä tapauksissa ei ole aina selvää, mistä henkilöä kannattaa tavoittaa, joten samaa henkilöä saatetaan yrittää tavoittaa kahdesta numerosta.

H2: Jos miettii johtoa, niin ... melko sekaisin menee, että saattaa olla kahdessa eri WhatsApp-keskustelussa samalle henkilölle ristiin viestejä ... jos on vaikka ensin menty jonkun aikaa siellä omalla numerolla ennen kuin on saanut ... työpuhelimien niin sitten ... helposti saattaa laittaa sinne siviilipuolen numeroon sitä viestiä.

Tämä on yleensä kuitenkin tahatonta tai johtuu siitä, että henkilö omasta tahdostaan viestii työasioissa kahdesta numerosta.

H2: Tarkoituksella ei yritetä saada kiinni sieltä siviilipuolen WhatsAppista, jos ei työ-WhatsAppista saa.

H5: Jonkin verran oon antanut tietyille henkilöille mun henkilökohtasen numeron, että sieltä WhatsAppista tavoittaa, jos ei työpuhelimesta tavoita. Että se on tullu iha muutaman kerran tässä reilu vuoden aikana käytettyä.

## 6.6 Johtaminen

Haastateltavista neljässä yrityksessä käytetään lisäksi erillistä toiminnanohjausjärjestelmää. Monissa yrityksissä myös WhatsAppia hyödynnetään toiminnanohjauksessa ja työn tukitoimissa.

H9: Meillä on asiakkuuksissa tämmöistä muuttuvaa tarvetta, ja mulla on sitten tuossa tiiminvetäjiä ja he siellä WhatsApp-ryhmässä aina ilmoittaa, että mikä on tarve ja tuntityöntekijät sieltä voi sitten katsoa oman tarpeensa mukaisesti.

H8: Sitten on tämmöinen kohdekuvaryhmä, johon laitetaan valmistuneista kohteista kuvia ja sieltä pystyy näppärästi näyttää asiakkaille, miltä vaikka vesi-ilmalämpöpumppu näyttää. Ja sitten meillä on asentajien ja myyjien WhatsApp-ryhmä, johon myyjä voi heittää vaikkapa teknisen kysymyksen, mihin asentajat pystyy vastaamaan.

Työyhteisön sisällä on suuriakin eroja siinä, kuinka paljon johdettaville viestitään tai tarvitsee viestiä.

H7: Joidenkin kanssa täytyy keskustella aktiivisemmin ja joidenkin kanssa muistaa, että ainii sekin on olemassa, että hän on hiljanen ja hoitaa hommansa eikä oo mitään asiaa, mitä vois nostaa puolin ja toisin, niin ettei uno-heta sitten niitäkään.

Viestinnän määrän lisäksi johtamisviestinnässä olennaista on sen mukauttaminen johdettavan mukaan.

H9: Joillekin pitää olla hyvin selkeä se viestintä ja tarkoitan selkeydellä sitä, että lähdetään liikkeelle nollasta ja se viesti loppuu siihen, kun sinä olet tyyliin ulko-ovella. Ja joillekki taas se suurpiirteinen viestintä on ok.

H1: Sehän on myös ihan johtamista ... että millä tavalla asiat sanotaan ja miten ne kirjoitetaan ja missä muodossa, että oikeasti mennään hyvin ruohonjuuritasolle, että kyllä mää ainakin tosi paljon mietin sitä, että miten mää viestin ja millä tavalla jotkut asiat on sanottu.

H6: Tottakai sitä pitää miettiä erilaisia työntekijöitä, että mitä kannattaa kel- lekin laittaa. Tietenkin kieli, että laittaako suomeksi vai venäjäksi.

Viestittelyä täytyy käydä uuden työntekijän kanssa enemmän kuin kokeneen.

H8: Minä ja myyntipäällikkö ollaan valmiita ... ottamaan ... Whatsapp-viestiä vastaan, että "Hei, tarvitsen vähän jeesiä jossain rahoituksessa" ja erityisesti uusi myyjä tarvitsee apua vielä enemmän.

H7: Niin kyllähän sun täytyy ... varmistaa henkilöstöltä viestillä "Hei, sää oot ekaa kertaa menossa sinne, niin luethan tarkkaan ohjeet ja ole yhteydessä, jos jotain tulee."

Usein kommunikaatiokatkokset WhatsAppissa johtuvat siitä, että asioita on jätetty sanomatta.

H7: Kyllähän sitä viestintää varmasti aina enempi voisi olla ... Jos jossain tehdään virhe, niin ei saa sanoa että onhan tästä puhuttu, vaan sitä pitää toistaa ja toistaa eli yleensä, kun moka tapahtuu, niin siinä on viestinviejä jättänyt jotain kertomatta tai olettanut jotain, mitä uusi kuljettaja tietää.

Työyhteisöviestinnässä täytyy myös ottaa huomioon erilaiset persoonat ja iät.

H8: On joutunut todella paljon miettimään, että miten ketäkin kannattaa johtaa. En edelleenkään ole täydellinen siinä, mutta olen oppinut, että ei voi samalla tavalla johtaa x ihmistä kuin y ihmistä, että pitää tarkkaan miettiä, miten asioista viestii. Väärällä tavalla saa äkkiä jonkun ihan masentuneeksi tai hermostuneeksi.

H7: On kovastikin mietitty erilaisten piirteiden huomioimista. Nuorimmat kuskit on alle kaksikymppisiä ja vanhimmat on jo eläkkeellä, mutta ottavat välillä keikkoja. Ja toki vielä persoonat siihen päälle.

Johdolla on suuri vastuu työyhteisön monimuotoisuuden johtamisessa.

H7: Jokainen meillä saa olla oma itsensä ... Meillä on tosi paljon myös nuoria naisia tullut kuljettajiksi ... niin me ihan käydään siinä perehdytysvaiheessakin sitten, että meillä pitää olla turvallista olla töissä ... Meillä on kyllä aika kiva diversiteetti, että on naisia miehiä ja nuoria ja kokeneita.

H9: Itse kuitenkin aina koen sillä tavalla, kun lähtee rekrytoimaan, että se on monelle ensimmäinen työpaikka täällä Suomessa ja haluan olla antamassa sitä mahdollisuutta sitten, että oppii sitä kielitaitoa siinä samalla.

Myös WhatsAppissa voi johtaa monimuotoisuutta luomalla turvallista ilmapiiriä, jossa jokaisen persoona pääsee loistamaan.

H7: Kun viesti kulkee, niin se lisää sitoutuneisuutta ja turvallisuutta, että jokainen saa olla oma itsensä.

H8: Ihan vasta jouduin olemaan terapeutina esimiehen ja alaisen välillä, kun esimies ei ollut ihan hoksannut, että miten kannattaa johtaa erästä kaiveria.

Syrjintään, haukkumiseen ja epäasialliseen viestintään täytyy puuttua välittömästi.

H7: Siihen me aina puututaan, että "Hei nyt tällaiset n-sana vitsit ei kuulu tänne" ... ja edelleenki nainen saattaa olla vitsin kohteena.

H8: Esimerkiksi yhdellä myyjällä oli ollut hieman haasteita myynnissä ja oli saanut siihen sitten tukeakin ... hän sitten teki helmikuun puolivälissä pitkää aikaa kaupan, niin yksi vähän vanhempi myyjä kommentoi "Noniin hieno homma, että äijäkin teki vuoden ensimmäisen kaupan". Törkeä kommentti ja tuollaisiin kyllä puututaan välittömästi.

### 6.6.1 Ilmaisuvoimaisuus

Työyhteisön WhatsAppissa lähetetään monipuolisesti eri tiedostomuotoja kuten kuvia, videoita, puheluita, ääniviestejä, giffejä, kyselyjä, linkkejä ja dokumentteja.

H7: Ja sitten kun siellä on niin helppo oikeasti lähettää sitä videota tai kuvaa ... todentamaan.

H5: Sitte siinä viestissä saattaa olla linkki ja kuva, ku ne monesti liittyy johonki ulkoseen verkkosivuun. Joskus myös käytetään tägäyksiä.

H9: Ja tietenkin siellä pystyy jakamaan eri kuvat, dokumentit, linkit kaikki että se ei ole vaan sitä tekstiä, niin se viestintä kokonaisuudessaan sitä kautta on helppoa ja vaivatonta.

Viestinnän ilmaisuvoimaisuutta ja sosiaalista läsnäoloa rikastavia keinoja ovat mm. tervehdyssanat, emojiit ja tsemppaus.

H7: Viestintä tulee ihmiseltä ihmiselle ... Me käytetään näitä hymiöitä aika aktiivisesti, mikä tuo siihen tietyllä tavalla sitä tunnetta, että onko tää tärkeä vai iloinen vai vakava vai tsemppaava asia.

H6: Yleiset infotkin ne on hyvin semmosia, että "Moro moro, huomenna kova päivä nukkukaa hyvin olkaa iskussa" ja pari liekkiä perään.

H5: Tiettyjä emojiita käytetään, jotka on muodostunu tietyllä tavalla tiettyä asiaa merkitseväksi.

Persoonan ilmentäminen on tärkeää johtajan ja työntekijän digivälitteisessä vuorovaikutuksessa.

H7: Välillä saattaa lähteä ihan vaikka ääniviesti ja välillä saattaa lähteä vaikka video ... Sää saat sitä visuaalisuutta siihen.

H5: Ääniviestejä käytetään ja se on ihan hauska ja sitte giffejä, joilla saadaan aika rentoa ilmapiiriä aikaseksi.

Työyhteisöviestinnän kanavien ilmaisuvoimaisuus vaihtelee. Siksi täytyy tarkkaan miettiä työyhteisön jäsenten mieltymyksiä ja eri kanavien soveltuvuutta eri tilanteisiin.

H7: Viestintä on monikanavaista, ja pitää miettiä, kelle missäkin viestitään ja millä tavalla ja missä järjestyksessä ... Me jouduttiin käymään muutosneuvottelut läpi tuossa keväällä ... Siitä lähti nyt sitten se virallinen tiedote sähköpostilla, mutta sitten lähti sieltä WhatsAppin kautta ja sitten vielä videotervehdys.

H8: Kaikkein paras on soittaa ja pyytää vaikka kahville ja siellä jutella siitä hankalasta jutusta. Ja sitä olen pyrkinyt myös alaisille kertomaan. ... Hankalat asiat olisi hyvä yksityisviestillä käydä vaikka oman esimiehen kanssa sen sijaan, että lähtisi roiskimaan sinne ryhmään.

H3: Jos tulee jotain uusia toimintatapoja tai muita, niin ei välttämättä riitä se, että laittaa WhatsAppiin viestin, että se sitten jalkautuisi. Mutta sitten taas, jos ilmoittaa aamupalaverista, niin kyllä sinne kaikki ilmestyy.

Puhuttuun tekstiin verrattuna kirjoitetun tekstin etuja ovat mm. tiedon säilyvyys ja tarkistettavuus.

H7: Sitä ollaan nyt kovasti korostettu lähiesimiehille, että se on hyvä että käyttäkää ja viestikää, että se on tehokkaampi ja siitä jää mustaa valkoiselle ja se tavoittaa.

H6: Välillä käydään kasvotusten speksit ja sitten nakataan vielä illalla WhatsAppiin kirjallisesti ohjeet seuraavan päivän toiminnasta.

WhatsApp-viestistä myös näkee, ovatko vastaanottajat saaneet viestin ja lukee sen. Tämä helpottaa viestien tavoittavuuden seuranta.

H8: Jos huomataan, että joku ei vaikka tule viikkopalaveriin ja ei ole ilmoittanut, että on pois, niin kyllä esimies on heti yhteydessä, että "Hei, meillä oli viikkopalaveri ysiltä, että oot kyllä lukenut WhatsAppissa, että onko kaikki hyvin?".

H7: Ja yksityisviestistä myös näkee, että onko viesti vastaanotettu ja onko se huomattu. Että tuo myös sellasta tiettyä tietoturvaa, mustaa valkosella myös, että asiasta on kyllä sanottu.

Kirjoitettu teksti myös pienentää kielimuuria esimiehen ja alaisen välillä. Tämä nousi etenkin H6:n (maanviljely) ja H9:n (siivous) kohdalla, joiden alaisuudessa työskentelee paljon ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä.

H9: Esimerkiksi kielimuuri ja monet ei välttämättä englantia osaa kovin hyvin, mutta jos mulla on tekijä joka puhuu jotain nigerian kahdestasadasta murteesta, niin mää tiän sen, että se viesti saadaan kuitenkin perille sille.

H6: Aina laitetaan senkin takia, kun meillä on vähän kielimuuria niin, että kaikilla on myös mustaa valkoisella ja voi Translaten kanssa sitten säätää.

Se ei myöskään ole aina hyvä asia, että kirjoitettu teksti säilyy ja on kaikkien luettavissa. Tähän on useita syitä.

H7: Tässä viestinnässä on hyvä tiedostaa, että sitä viestiä ei saa liikaa lähteä ... Siihen tulee semmoinen informaatioähky.

H3: Aika paljon on kuitenkin tämmöistä 2 ihmisen välistä vuorovaikutusta siitä WhatsApp-viestinnästä, niin se olisi periaatteessa sama hoitaa just soittamalla ... Se on hyvä ja kätevä, mutta heikkous on ehkä eniten siinä tietoturvassa, jos jotain asiakkaan tietoja käsittelee siellä.

H2: Vaikka sen mykistää niin ... häiritsee ... kun siellä näet kokoajan, että jotain viestiä sinne tulee ja sun ei ole tarkoituskaan niitä hoitaa.

WhatsApp:n ominaisuuksissa on myös tiedon säilytykseen ja tarkistettavuuteen liittyviä puutteita.

H5: Siinä WhatsAppissa on se ongelma, että ne vanhat viestit katoaa sinne viestivirtaan. Ja siinä mielessä periaatteessa ois kiva ... että se kerryttäis semmosta historiaa muutenki ku vaan viestiketjun hämääriin, josta joutuu hakusanalla tai selaamalla hakemaan, että ois jotenki koostetummin.

H3: Se on WhatsAppissa huonoa, että vaikka kun työntekijä lopettaa, niin ne tiedot jää sen puhelimeen. Eikä sillä välttämättä ole merkitystä, mutta se kuitenkin jää sinne.

Kirjoitetun tekstin säilyvyys tuo haasteita WhatsApp-viestintään, sillä kaikkeen sanottuun voi palata myöhemmin, jolloin myös kontekstuaalisia viitteitä on vähemmän saatavilla.

H8: Tekstin voi ymmärtää niin monella tavalla ... Ja aina pitää kaikki lakiasiatkin miettiä, ettei vahingossa mitään laitontakaan kirjota.

Haastateltavista monet mainitsevat WhatsApp-viestinnän riskeinä kirjoitetun tekstin mahdolliset väärinymmärrykset.

H8: Noissa tulee äkkiä väärinkäsityksiä ja siksi tiedotteet olisi hyvä luetuttaa kollegalla ennen lähettämistä.

H4: Ainahan tuo kirjoitettu teksti tai joku kirjoitettu läppäkin ... jos on julkisessa ryhmässä, niin sitä ei välttämättä sitten ... näe miten se toinen siihen reagoi.

H1: Jos viestillä laitat jonkun asian, niin se saattaa välittyä ihan erillä tavalla mitä esimerkiksi puhelussa.

## 6.6.2 Äänensävy

Kirjoitetun tekstin äänensävyä on paljon hankalampaa tulkita kuin puhutun.

H1: Sitten saattaa tulla väärinymmärryksiä tosi herkästi, niin kyllä mää liputan sen puolesta, että aina pyritään ystävällisesti viestimään WhatsApp-viestillä.



H8: Esimerkiksi kun myyjä sanoo, että se on sairaana, niin mieti, miten sää vastaat sille, koska jos se vähänkin ... kokee, että tuo johtaja epäilee oonko mä oikeasti, niin siitä voi äkkiä tulla vähän huono olo sille. Niin varsinkin arkaluontoisissa asioissa on erittäin tärkeä miettiä miten kirjoittaa, mutta vielä parempi olisi puhua ja kaikista paras olisi kasvotusten.

H3: Ja joskus sitä äänensävyä ei sieltä viestin takaa voi lukea ja se pitää muistaa itsekin viestinnässä, että se viesti saattaa vaikka kuulostaa tyllyltä.

Viestin äänensävyyn voi vaikuttaa mm. sanojen ja emojiiden valinnalla.

H1: Toinen on se, että miten niitä viestejä laitetaan, että käytetäänkö emojiita ja miten ne viestit asetellaan, onko ne vaan käskymuodossa vai käytetäänkö konditionaalia.

H6: Aika rento kulmahan siinä on, että se ei ole mitään virallista settiä vaan siellä on nimenomaan peukkua nyrkkiä liekkejä hymiöitä seassa.

H8: Pienet jutut vaikuttaa, onko hymy, onko sydäntä vai piste.

Se, että miten käyttää emojiita riippuu usein myös siitä, kenen kanssa viestii.

H3: Ja me ollaan käytetty niitä ... ja sitten osa ei käytä viestinnässä ja sittenhän se tietenkin vähenee itselläkin, jos toinen ei käytä, niin ei itsekään sitten.

H1: Huomaa sen persoonaeron, että joillekin joutuu olla vähän tarkempi, jos on vaikka vähän herkemmin suuttuva kaveri versus sitten semmoinen, jonka kanssa on semmoinen luottamus jo valmiiksi, niin sille voi laittaa että "Käytkö hakemassa tuon?" eikä tarvitse hymiötä.

Viestinnän äänensävy on haastateltavien yrityksissä pääosin rento.

H2: Tietenkin sitten, jos on joku semmoinen informatiivinen asia ... tottakai semmonen sitten viestitään sinne ryhmään ns. virallisesti ... mutta siis muuten semmoinen perus viestintä on aika rentoa.

H7: Se on tosi rentoa se meidänkin viestintä ... että tehdään itsestämme helposti lähestyttäviä eikä mitään, että norsunluutornista virallinen tiedote.

H1: Hyväntuulisia enemmänkin ne viestit, että ei ole semmoista ylhäältä tulevaa käskytystä vaan, joka nähdään tosi kontrolloivana ja ärsyttävänä.

H6: Viestinnän sävy on semmonen hyvin epämuodollinen. Vaikkapa Whatsappin kautta voisi varmasti viestiä silleen hirveän virallisesti, niin meillä ... se on niinku kaverille laittaisi WhatsAppissa viestiä.

Johdon koordinoiman viestinnän rentoudella ja äänensävyllä voidaan vaikuttaa siihen, kuinka vapautuneesti työyhteisön jäsenet viestivät.

H3: Mitä me viestitään luo sen linjan, että mitä siellä voi puhua.

H7: Kyllähän siinä aluksi joidenkin on otettava se päävastuu siihen, että minkälaista siellä luodaan ... kun näytetään että onko tämä hupikanava vai virallisempi.

Haastateltavien välillä on kuitenkin eroja siinä, kuinka vapautuneesti heidän yrityksissään työntekijät viestivät.

H6: Jos miettii suomalaisia työntekijöitä niin he viestivät meille takaisin yhtä rennosti. Ukrainalaiset on vähän tai mitä kausityöntekijöitä meillä on useampi sieltä maasta, niin niille on vähän vierasta se kulttuuri.

H1: Aika pitkälti on semmoista aika yksipuolista se viestintä ollut, eli tulee ylemmältä taholta käsky, että toimikaa näin jatkossa ja jotakin neuvoja ... Viime kesänä ... koitettiin järjestelmällisesti luoda semmoista hypeä sinne, mutta ei me saatu oikein syntymään, että ei maalarit ollut kovin vapautuneita siellä ryhmässä juttelemaan.

### 6.6.3 Kannustaminen

Johto käyttää WhatsAppia monin tavoin sanallisesti tsemppaamiseen, kiittämiseen ja kehumiseen.

H2: Sinne laittaa joku minä tai joku jotakin ... tsemppiviestejä, että "Muitakaaahan nesteytys, kun on taas kuumat päivät tulossa" ja kaikkea tällaista.

H6: Eihän siellä face-to-face ehtisi ikinä jutella, mutta kun sitten päivän päätteeksi kiittää niitä huippupäivästä ja laittaa vähän kaikille suunnattua viestiä, niin kuitenkin työntekijät kokee, että työnantaja on ollut minuunkin yhteydessä.

H7: Me saatetaan antaa vaikka kiitosta joko yksityisviestillä tai sitten joskus me annetaan kiitosta ihan sinne ryhmäänkin, että kaikki näkee että annamme kiitosta jollekin jostakin.

Hyvän fiiliksen jakamiseen ja tsemppaamiseen osallistuvat myös muut työntekijät. Ryhmissä on matala kynnyksellä kehua, onnitella ja tukea työyhteisön jäseniä.

H8: Myyjät ilmoittavat (ryhmän nimi) aina, kun tekee kaupan ja siellä tuuletetaan sitä.

H2: Joku päivä otetaan, että "Hei pistetään vähä fiiliskuvia" ja kaikki laittaa sinne fiiliskuvan ja sitten osa kirjoittaa ihan omasta aloitteestaan aina välillä jotain fiiliksiä.

H7: Jos meillä on tapahtunut onnettomuus, että vaikka rekka on kaatunut, niin sitten porukka ... antaa tukensa.

Kannustamisen merkitystä painotetaan etenkin esihenkilötehtävissä työskenteleville.

H8: Joskus ... tietyssä tehtävässä olevalle ollaan jouduttu sanomaan, että olisi kiva, että äijäkin välillä kommentoisi jotain kauppaviesteihin ... että vaikka seuraavana päivänä sitten, että "Olipa hienoa tekemistä myynniltä".

WhatsAppissa voi myös järjestää erilaisia kampanjoita, kilpailuja ja arvontoja henkilöstöä motivoimaan.

H2: Meillä on ollut yleensä erikseen henkilöstöjohtaja, joka on laittanut semmoisia laajempia työntekijätyytyväisyyskyselyitä ja sitten noita arvontoja ehkä 1 tai 2 kesässä ja sitten jotain fiilistelyjuttuja.

H1: No viime kesänä meillä oli semmoinen projekti ... että meidän maalarit laittaa tekemistään kohteista ennen-jälkeen-kuvia ja ... siinä oli sitten porkkanana se, että aina jos laitit hyvät kuvat, niin saa sitten virkistyspäivillä palkinnon.

H8: Ja myyjillä ja asiakashankkijoilla on myös siellä WhatsAppissa kaikkia kilpailuja, että provision lisäksi voi voittaa tavarapalkintoja tai jotain kiva.

Kilpaileminen työyhteisössä kannattaa olla leikkimielistä tai yhteisiin tavoitteisiin sidottua eikä yksilöiden välistä.

H8: Semmoiset ihan huippumyyjät on usein vähän itsekeskeisiä, mutta ... sekin pitää muistaa että sulla voi olla firmassa pari kolme huippumyyjää, mutta loppujen lopuksi sen tuloksen tekee se massa.

## 6.7 Työyhteisön ilmapiiri

Positiivinen ilmapiiri on yhtä tärkeää työyhteisön WhatsAppissa kuin fyysisellä työpaikallakin. Ilmapiiri WhatsApp-ryhmissä on osa työyhteisön kokonaisilmapiiriä ja liiketoiminnan onnistumista.

H8: Meillä se on 99 % sitä, että jos joku tekee kaupan, niin kaikki tuulettaa ja onnittelee. Tosi hyvä ilmapiiri on isossa kuvassa, ja tärkeää meille että on. Ja jos ei olisi, niin minä olisin aika huolissani.

H1: Jos ajatellaan sitä meidän liiketoiminnan kannalta, niin keskeisintä on, että siellä on hyvä fiilis ja keskeisin ryhmä on myöskin se koko yrityksen ryhmä, jossa on kaikki maalarit ja ne maalarit on tietenkin niin tärkeä osa sitä, että miten meillä kesä menee.

H9: Aika neutraali on se ilmapiiri siinä mielessä, että ei isompia tunteenpurkauksia suuntaan tai toiseen.

Huono työmotivaatio vaikuttaa negatiivisesti siihen, millaista ilmapiiriä työyhteisön jäsen luo.

H1: Jos on vaikka huono motivaatio työskennellä, niin sitten se näkyy myös siinä muodossa, ettei varmastikaan mitään hyvää fiilistä luo sitten siellä ryhmässä.

WhatsAppista johtuva informaatioylikuormitus vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon lomalta palatessa.

H8: Kun sä palaat lomalta ... jos sä oot tavallaan joutunut niistä signaaleista kuormittumaan, niin sä voit olla vähän aneeminen.

Työyhteisön WhatsAppissa jaettava viihdesisältö luo positiivista ilmapiiriä.

H6: Jos työpäivän aikana tapahtuu jotain ... pikku faileja ja accidentteja, niin niistähän saatetaan heittää ryhmiin kuvia ja vastaavasti jos tulee jotakin onnistumisia ... niin niistä aina joku työntekijä nappaa kyllä kuvan ja laittaa WhatsAppiin.

H4: Paljon on sitä, että siellä jaetaan jotakin tiktokkia tai ... työniksejä tai vastaavia. Semmoinen vähän matalamman kynnyksen niin sanotusti kuitenkin ... Semmonen läpänheittopaikka.

### 6.7.1 Huumori

Sarkastinen ja leikkimielisesti piikittelevä huumori on yleistä WhatsAppissa.

H7: Siellä on tämmöistä sarkastista huumoria, että se on ehkä tän alan eniten viljeltyä, mutta ... kun tulee uusia niin ne on vähän silleen että mikä meininki ja minkälaista ennen, ku ne sitten oppii talon tavoille, että ne ketkä on ollut pitempään, niin ne sitten uskaltaa heittää sitä aika rohkeasti siellä.

H5: Kyllähän siinä huumorissa tartutaan toisten henkilökohtasiin ominaisuuksiin ja veistellään niistä huumoria.

H8: Vaikkapa yhden myyjän lempinimi on Stenfors, niin se kun laittaa jotain, niin joku laittaa Steffe-videon siihen perään.

H4: Perus WhatsApp-ryhmän huumoria. Että joku toilailee jotakin siinä ja muut sanoo "Sinä olet tässä".

Työhön liittyvä huumori liittyy usein työn tapahtumiin, yhteisiin muistoihin ja työyhteisön jäseniin.

H5: Kyllä siellä tulee monesti historiasta, historiasta nousee semmosia, joku muistaa jonku vanhan tapahtuman ja nostaa sen. Jopa meemeiksi on muodostunu semmosia.

H6: Huumori on yleensä sellaista, että jos työpäivän aikana tapahtuu jotain hauskoja äksidenttejä ... ja vastaavasti jos ... on vaikka ihan valtava määrä mansikkaa poimittuna pakkauspaikalla.

H9: Tavallaan työhön liittyvää kuitenkin, että joku huomaa jotain hassua jossain.

Työhön liittymätön huumori on mm. vitsien kertomista ja viihdesisällön jakamista.

H6: Työntekijät myös keskenään hyvässä hengessä heittää jerryä ryhmissä.

Nauruhymiö on vakiintunut reaktio viihdesisältöön.

H4: Se on se joku meemi tai joku tämmöinen, ja sitten siihen jotaki nauruhymiöitä ja tolleen osa reagoi ja osa ei reagoi ollenkaan.

Huumoria ei esiinny vain vapaamuotoisessa keskustelussa, vaan sitä viljellään myös johdon toimesta osana virallista koordinoitua viestintää. Johto luo omalla huumorillaan myös linjaa huumoriin.

H6: Me yrittäjinä sitä jonkun verran laitetaan jerryä ja semmosta kevyempää kontenttia tulee kuvien muodossa.

H3: Työnjohto luo sitä viestintäkulttuuria suurelta osin ... Että jos me heitettäisiin vitsiä jossain ryhmässä, niin todennäköisesti sinne tulisi jotain meemejä muiltakin.

H7: Se on tosi rentoa se meidänkin viestintä, jolloin se luo myös sitä turvallisuutta että täällä ... saa heittää vitsiäkin.

Mitä paremmin tuntee työkaverin, sitä enemmän uskaltaa vitsailla hänelle ja hänen seurassaan. Myös asemalla ja työkokemuksella voi olla vaikutusta siihen, kuinka paljon hän käyttää huumoria viestinnässään.

H7: Huomaa sitten vaikka hallintoryhmässä, että siellä uskalletaan aika ronskistikin vitsailla toisille.

H3: Sitten on erikseen se johtajien ryhmä, niin siellä kun on pienempi tuttu porukka, niin siellä saattaa tulla vaikka jotain vitsiäkin.

Tietyt persoonallisuudet jakavat enemmän huumorisisältöä.

H9: Ne on ne tietyt persoonallisuudet ... niin sieltä sitten tulee sitä, että piiristetään sitä työpäivää.

H7: Se on enemmän persoonakysymys ehkä siinä, että ketkä on sellaisia ... huumori-ihmisiä.

## 6.7.2 Negatiivisuus viestinnässä

Negatiivisista tapahtumista viestiminen latistaa työyhteisön yleistä ilmapiiriä.

H8: Se on mun mielestä hullua, että myyjät ilmoittaa pakit yleiseen myyntiryhmään, mikä vaan latistaa fiilistä. Ei siitä ole mitään hyötyä kellekään. Mutta joo, meillä ei ole tapana sinne pakkeja ilmoitella ja kaikki tietää sen.

H2: Vaikka laittaa kuvan, kun se on ruosteista peltikattoa maalaamassa ilta kahdentoista aikaan ... niin sitten laittaa tämmöisiä koko firman ryhmään, että se menee kaikille se sama tieto latistamaan yleistä fiilistä.

Negatiivisen viestinnän välttämiseksi vastoinkäymiset tulisi käsitellä henkilökohtaisesti.

H8: Oikea tapa olisi ilmoittaa omalle esimiehelle siitä, ja he keskustelisivat että "No harmi homma ja ei näille voi mitään, että joskus tulee tämmöisiä ja ensi kerralla koeta vielä tätä".

Työyhteisön WhatsAppissa esiintyy piikittelyä, joka voi olla harmitonta tai sellaista, että siihen täytyy puuttua.

H7: Pitää katsoa, että millonka me puututaan ja millonka katsotaan mihintää keskustelu nyt johtaa.

H4: Vaikka tuntuu, että jollekin pystyy laittaa mitä tahansa koko ajan, mutta sitten se, että kun sitä jokainen laittaa, niin se ei välttämättä ole enää siinä vaiheessa kovin kivaa, jos kaikki ajattelee, että ... tuolle voi kettuilla julkiesti.

Ikävä kommentointi täytyy kuitenkin kitkeä heti pois.

H8: Minä sanoin sille, että jos sinulla itsellä jonkin ahdistaa tai tympäisee, niin tule mulle sanomaan niin jutellaan, että ihan typerää tuolla WhatsApp-ryhmissä lähteä kommentoimaan ikävään sävyyn.

H7: Sellainen ihmisiä halveeraava tai semmoiset vitsit, niin näistä on jouduttu antaa muutama kirjallinen varoitus.

Samoin suoralle palautteelle täytyy luoda omat kanavat ja prosessit, jolloin välttyään ilkeältä töksäyttämiseltä.

H8: Jos siihen käyntiin liittyy jotain tosi huonoa, niin niistä sitten viesti esimiehelle eikä turhaa myrkytystä asiakashankkijalle yleiseen ryhmään. Meidän pitää kestää ne huonotkin käynnit, mutta ainut mitä me voidaan tehdä on asiallinen kommentti, esimerkiksi että "Asiakas ei ollut paikalla ja toivoisin jatkossa tarkkuutta siihen, että asiakkaat ovat paikalla".

H7: Yleensä sitten soitan sille, joka on aloittanut sen keskustelun että ... "Olisihan se kivaa, että suoraan meille sitten sanoisit tällaisen tällaisen palautteen, että jos se on aiheellinen, niin tartutaan siihen".

Väärän tiedon levittäminen ja työnantajan haukkuminen yleisessä ryhmässä ovat valitettavia tapahtumia työyhteisön WhatsAppissa.

H2: Se saattaa olla maalarin näkökulmasta vähän paisuteltukin tai vähän erilainen, mitä sitten taas se työnjohtaja ... siitä asiasta ajattelee.

Henkilön kuunteleminen ja hänen kanssaan keskusteleminen kahden kesken on paras tapa rauhoittaa turhautunut työyhteisön jäsen.

H7: Jos siellä ... joku haluaa selkeästi lähteä möyhentää jotain työnantajan näkökulmasta ikävämpää asiaa, niin sitten mäkin oon soittanut tälle henkilölle, joka on siellä nostanut sen keskustelun että "Hei, mikäs nyt mieltä painaa, että jutellaan" ja se on siitä sitten rauhoittunut.

Negatiiviselta viestinnältä ei kuitenkaan voi aina välttyä, vaikka asiat olisi kahden kesken sovittu.

H2: Se on saatettu jo käydä läpi sen maalarin kanssa, mutta sitten se kokee vieläkin sitä turhautumista ja haluaa sitten tuoda sen jostain syystä koko firmalle siellä firman ryhmässä, niin se on todella turhauttava ja energiaa ja aikaa vievä juttu sitten.

Työyhteisön jäsenten osallistaminen päätöksentekoon ehkäisee tunteenpurkausten syntymistä.

H7: Tää on tosi harvinaista, että tällaista siellä tapahtuu, koska me aidosti kysytään kuljettajilta mielipidettä ... niin silloin siellä ei pääse syntymään mitään pommeja, jotka räjähtelee.

Negatiivisen viestinnän kannalta erityisiä riskitekijöitä ovat mm. ryhmän suuri koko, alkoholin vaikutus, työyhteisön jäsenten väliset riidat, työn paineet sekä työntekijän henkilökohtaisen elämän haasteet.

H7: Onko se vaan semmosta paineen purkamista ... Esimeriksi nyt nämä lakkoasiat on tosi ikäviä ... kun satamia ja tehtaita laitetaan kiinni, että melko nuoralla kävelyä niin johtajilla kuin työntekijöilläkin.

H8: Jos jollakin on perhe-elämässä haasteita ja niitä on herkemmin vanhemmilla myyjillä, niin se näkyy kyllä tuossa viestinnässä.

H2: Siinä on semmoinen riski myös ... että ... ryhmään, missä on yli 100 henkeä, vaikka ... laittaa jonkun viidensanan mittaisen esseen jostakin asiakaan huonosta palautteesta.

H1: Jos sivuutetaan joku asia, että on semmoinen työmotivaation puute tai ... voi olla vaikka, että pieni riita ollut siitä, minkälainen urakka pitäisi olla, ja maalarin mielestä se on laskettu vähän huonosti ja työnjohtajan ja meidän puolesta se on perusteltu.

Paras keino välttää juorujen ja väärän tiedon leviämistä on tiedottaa ajankohtaisista tapahtumista itse.

H7: Jos se viestintä ei tule meiltä, niin sittenhän se saa ihan omat kierrok-sensa. Siellä huhumyllyt liikkuu ja rikkinäinen puhelin laulaa. Ollaan pysytty taklaamaan näitä huhuja isosti, että itse kerrotaan asiat miten ne on.

### 6.7.3 Konfliktit

Haastateltavista useissa yrityksissä konfliktit työyhteisön WhatsAppissa ovat hyvin harvinaisia.

H1: Joskus on jotakin piikikästä viestiä saattanut tulla, mutta ne on ihan yksittäisiä kertoja.

Usein konfliktit syntyvät muissa kanavissa kuin yleisissä ryhmässä.

H1: Ei varsinkaan näissä ryhmässä ... että en edes muista yhtään tapausta ... Mutta puhelimesta niitä on varmasti tullut.

H8: Myyjillä on pieniä erimielisyyksiä, mutta ne ei pui niitä WhatsAppissa, vaan puhelussa. Ja parempi niin.

Vaikka konflikteja joskus WhatsAppissa sattuu, niin ne eivät missään nimessä ole arkipäiväisiä.

H6: Saattaa tulla jostakin päivän tapahtumista kovaa debattia, jos joku on toiminut jotenkin huonosti pellolla, niin sitä puidaan siellä, että ihan ... keran pari kesässä siellä aina joku tilanne eskaloituu siihen, että yleisessä WhatsAppissa.

Vakavampien konfliktien ja riitatilanteiden rauhoittaminen on johdon vastuulla.

H6: Jos se menee semmoiseksi, että ... muutama henkilö tappelee julkisesti WhatsAppissa, niin ... me kommentoidaan, että tällöinen viestintä yksityisviestillä.

Konfliktit pyritään usein katkaisemaan tai ohjaamaan muihin kanaviin, pois yleisistä ryhmistä.

H2: Ihan yksittäistapauksia. Mutta yleensä jos on mennyt pahemmaksi, niin sitten on ollut helpompi hoitaa jossain muualla kuin ryhmässä.

H6: Joskus lyödään omaa ... rakentavaa kulmaa, koitetaan rauhoittaa se keskustelu siinä ja sovitaan että jatketaan huomenna kasvotusten tätä keskustelua ennen töiden alkua, tai sitten jos ... ei ole mitään järkeä siinä keskustelussa, niin sitten todetaan, että tässä kanavassa ei jatketa tuon tyyppistä keskustelua.

H7: Jos kymmenenkin viestiä vaihdetaan asian tiimoilta, niin sitten se ei ole oikea kanava käsitellä sitä asiaa, vaan pitää ottaa palaveri, jossa se asia käsitellään kerralla läpi, että mää aika nopeasti sitten katkaisen sellaiset keskustelut.

Johtajan ja työntekijän välinen yhteisymmärrys ehkäisee konfliktien syntymistä WhatsAppissa.



H6: Siellä vähän käydään vääntöä asioista ehkä työntekijätkin keskenään, mutta työnantajien ja työntekijöiden välillä on aina kyllä hyvä yhteisymmärrys.

## 6.8 Sosiaaliset suhteet

Työyhteisön jäsenten keskinäinen tunteminen madaltaa keskustelukynnystä WhatsAppissa.

H5: Varmasti se, mitä läheisempi työkaveri on niin, sitä enemmän sen kans tulee viestittyä WhatsAppissa.

Työyhteisön jäsenet ylläpitävät ja rakentavat sosiaalisia suhteita työyhteisön WhatsAppissa mm. onnitteluilla ja toivotuksilla, toisia auttamalla sekä huumorilla.

H7: Siellä aina on joku töissä ja jotkut vapaalla, niin henkilöstöltä on tullut kiitosta, että on semmoinen hyvä työporukka ja aina saa apua.

Vapaamuotoinen keskustelu on yleinen ja olennainen osa työyhteisön ryhmädynamiikkaa ja vuorovaikutusta.

H7: Vapaalla niiltä tulee kaiken maailman ”Kävin tuossa kalalla” ja näitä, että halutaan myös, että löytyy kavereita vapaalla.

Kaikkien työyhteisön sisällä muodostuvien WhatsApp-ryhmien ei tarvitse olla johdon ylläpitämiä ja valvomia.

H8: Jokaisella myyntitiimillä on oma, missä myyjät voi keskustella keskenään ilman meitä johtajia. Mikä on tosi hyvä juttu, että ei me kaikkea viestintää halutakaan olla valvomassa.

H7: Ja rekkakuskeilla on vielä omia ryhmiä ... Osassa saattaa olla mukana lähiesimies, mutta ei läheskään kaikilla ... Sitten käsittääkseni meidän henkilöstö ... valitsi pääluottamusmiehen keskuudestaan vajaa vuosi sitten. Käsittääkseni on ... sellainen viestintäkanava, jossa ei ole ollenkaan johtajia.

Vapaa keskustelu liittyy esimerkiksi virkistystoimintaan, työpaikkaliikuntaan ja kiinnostuksen kohteisiin.

H5: Mää perustin semmoset markkinointikerho- ja valokuvauskerho -nimiset ryhmät meille, joihin on otettu eri yhteyksistä työntekijöitä, ja siellä käydään ... vapaamuotoisempaa keskustelua. Toki se liittyy melkeen aina työasioihin, mutta se on ... harmaalla alueella onko se vapaa-aika vai työasiaa.

H8: Jotain työasioiden ulkopuolisia juttuja edelleen on, mutta hyvin asiallisia, vaikka jotain työhön liittyviä virkistys- ja viihdejuttuja esim. joku on

laittanut kuvaa palkintoreissulta ulkomailta tai jostain lätkäpelistä työporukalla.

H6: Vaikka ... ryhmä on meidän perustama ja lähtökohtaisesti siihen meidän viralliseen viestintään ... niin siitä huolimatta työntekijät hyödyntää myös sitä samaista kanavaa omaan keskinäiseen epäviralliseen viestintään ... että lähdetäänpä illalla tuonne.

Useimmissa yrityksissä työyhteisön yleisissä ryhmissä keskustellaan hyvin vähän työasioiden ulkopuolisista asioista.

H5: WhatsAppissa keskustellaan hyvin vähän muista kuin työasioista. Jonkun verran, jos jollaki on synttärarit tai joku tapahtuma muuten niin ehkä saattaa nousta esiin. Tai joku maailman tilanne, uus presidentti astuu virkaan niin siitä jotain oli. Mutta hyvin vähän mitään muuta ku työasioita.

H9: Ei ole hirveästi työasioiden ulkopuolista viestintää, että hyvin vähän että uskallan väittää että ihan jotkut syntymäpäivät ... tai merkkipäivät niin sellaisia. Eipä muuten oikeastaan tule yhtään mitään.

H2: Jos miettii sitä yksikön ryhmää, niin kyllä se enemmän keskittyy siihen työhön ja ei siellä kyllä lähde rönsyilemään, että se pysyy siinä suhteellisen rennolla otteella kuitenkin.

H3: On erikseen se johtajien ryhmä niin siellä kun on pienempi tuttu porukka, niin siellä saattaa puhua jostain muustakin asiasta kuin työasioista.

Haastateltavista useissa yrityksissä työasioiden ulkopuolisista asioista keskustellaan enemmän niille erikseen tarkoitetuissa kanavissa tai pienemmissä ryhmissä.

H2: Sitten jos on yksittäisiä ryhmiä maalausparin kanssa, niin siellä voi olla semmoista muutakin vapaa aikaan liittyvää juttua.

H7: Meillä on (ryhmän nimi), jossa on koko henkilöstö. Se on sitten keskusteleva ja siellä saa monisuuntaisesti keskustella. Ja välillä voi olla ... kesämökin laiturinnokasta, että "Hei mitä teille kuuluu?" ... ja sitten välillä ... nostetaan jotain asioita puolin toisin keskusteluun.

Epäviralliset, projektikohtaiset, työhön liittymättömät ja työntekijöiden itse tekemät ryhmät ovat hyvin yleisiä työyhteisön sisällä ja niiden hallinnoiminen ja valvominen on hankalampaa eikä aina tarpeellistakaan.

H5: Ja sitten on teemakohtasia ryhmiä, joiden määrää on vaikea arvioida. Niitä on lukematon määrä ... Osa niistä on jonkun tietyn asian hoitamista varten tai joku tietty projekti.

H2: Sen mää tiedän, että on työntekijöillä ollut jossain määrin epävirallisia ryhmiä lähinnä semmoisella porukalla, jotka tuntee toisensa jo entuudestaan vaikka tai on tutustunut sitten siinä kesän aikana, niin sitten niillä saattaa olla joku ryhmä, missä ne spekuloi keskenään sitten työasioita.

H9: Tiedän, että on tällaisia epävirallisia ryhmiä työyhteisön sisällä ja hyvä näin ... Sitten on tietenkin näitä kaveriporukoita, kun jos on useampi tekijä samasta paikasta tai valtiosta, niin äkkiä niillä on oma ryhmänsä sitten.

Ryhmiä voi syntyä myös työyhteisön yleisen ryhmän sisällä esimerkiksi vapaa-ajan kiinnostuksen kohteiden mukaan.

H8: Erikseen on sitten työyhteisön padelryhmä ja jääkiekkoryhmä.

H9: Esimerkiksi yksi ryhmä on sellainen, joka vähän suunnittelee vapaa-aikaa työntekijöiden kanssa.

WhatsAppissa on runsaasti ryhmähengen rakentamista tukevia ominaisuuksia.

H6: Ei se kanavasta jää kiinni, että sitten se on vaan itsestä siinä kiinni ja kuinka sitä jaksaa hyödyntää ja käyttää.

H2: Jos ... vaikka joku päivä otetaan että "Hei pistetään vähä fiiliskuvia" ja kaikki laittaa sinne fiiliskuvan ja sitten osa kirjoittaa ihan omasta aloitteestaan aina välillä jotain fiiliksiä ... niin kyllä se hyvä väline on siihen, että ryhmähengi pysyy hyvänä.

H7: Siellä saattaa joku uudempikin kuljettaja, joka ei vielä tunne työkavereita ja on nähnyt ehkä kaksi kuljettajaa, jotka ajaa sitä samaa autoa, mutta siellä on ne 35 työkaveria, jotka pystyy auttamaan, niin se laittaa sinne ryhmään "Hei, oon ekaa kertaa menossa tänne, että onko jotain vinkkejä?" niin joku vastaa "Minäpä soitan sulle".

Viestit ja tiedotteet usein alkavat tervehdyksellä.

H6: Kun työntekijöille laitetaan viestillä yleiset infotkin ne on hyvin semmosia, että "Moro moro, huomenna kova päivä, nukkukaa hyvin, olkaa iskussa" ja pari liekkiä perään.

H8: Tuli WhatsApp-viesti myyjältä, että on sairaana niin ... tsemppasin vaan, että "Parane pian ja ota iisisti."

WhatsApp mahdollistaa ryhmähengen rakentamisen koko työyhteisössä, ei pelkästään tiimin sisällä.

H8: Kun myyjä tekee kaupan ... ja kun laittaa sen (asiakashankkijoiden ja myyjien ryhmään), niin kyllä se asiakashankkija aina laittaa että "Hei kiitti, että makia homma, kun teit mulle kaupan" ja se saa siitä sitten provision, niin niistä tulee oikeasti semmoinen henkilökohtainen tunne, että samassa veneessä ollaan.

H6: Vaikka meillä on tiiminvetäjät erikseen, mutta ... me yrittäjät myös pyytään yhteydessä niihin työntekijöihin ... On se hyvä alusta ryhmähengen luomiseen.

H5: Meidän yritys on jakautunu maantieteellisesti tosi isolle alueelle pieniin yksiköihin nii ... siellä WhatsAppissa on myös mahdollista yhittää ne eri paikkakunnilla olevat ... esim. joka yksikön vastaavat työnjohtajat.

Työyhteisön WhatsApp-ryhmissä osoitetaan empatiaa.

H7: Jos meillä on tapahtunut onnettomuus, että vaikka rekka on kaatunut, niin me viestitään sinne (viralliseen tiedotusryhmään) ja sitten porukka jatkaa siellä (keskusteluun tarkoitettussa ryhmässä) ja antaa tukensa ja se on semmoista keskustelemaa.

Kasvokkain kohtaaminen ja työyhteisön jäseniin tutustuminen nostaa ryhmähenkeä WhatsAppissa.

H7: Kerta puoleentoista vuoteen on jokaisella kuljettajalla joku koulutus, ja ne kyllä ehdottomasti lisää sitä yhteisöllisyyttä myös niissä WhatsApp-kanavissa.

H2: Sitten kun porukka on livenä nähnyt toisensa ... niin sitten ... sitä (ryhmähenkeä) pystyy edistää siellä.

WhatsApp:n avulla voidaan rakentaa virtuaalisen tiimin ryhmähenkeä.

H9: Vaikka ollaan kaikki eri kohteissa, niin kuitenkin se ryhmä on tiivis, vaikka ei oo fyysisesti läsnä.

H7: Me ei nähdä ehkä koskaan koko porukalla, koska autot liikkuu jatkuvasti, mutta koulutuksissa meitä saattaa olla 20 samassa tai kesäjuhliissa ja pikkujouluissa on paikalla ehkä puolet, että on se tosi tärkeä kanava.

H6: Ku meilläkin on kesällä se 150 työntekijää, niin en määkään kerkeä face-to-face jutella läheskään kaikkien kanssa.

Sesonkityöntekijän aloittamisajankohdalla voi olla vaikutusta työntekijän ryhmäkuuluvuuteen, ja sitä kautta myös osallistumiseen WhatsAppissa.

H1: Jos joku on huhtikuussa vaikka tullut ja silloin kun on paljon vähemmän porukkaa, niin saattaa helpommin kokea kuuluvansa porukkaan.

WhatsApp:n avulla voidaan madaltaa hierarkiaa.

H7: Se on varmaan yks syy, miks meillä on pitkäaikaiseen työsuhteeseen sitoutunut porukka, koska kaikki otetaan tervetulleeksi vastaan ja puhalletaan yhteen hiileen, että on sellanen kiva meininki. Ja kyllähän mekin sitä osaltamme luodaan, koska se meidän viestintä ei ole liian virallista.

H3: Me ollaan ainakin saatu palautetta siitä, että ollaan helposti lähestyttäviä.

WhatsApp madaltaa keskustelukynnystä johtajan ja työntekijän välillä ja tekee yhteydenpidosta helppoa.

H5: Hankala sanoa kesätyöntekijöistä, ku pitäs kysyä niitten esihenkilöiltä, mutta kyllä mun käsittääkseni on aika semmonen vapaa kulttuuri ja tuttavallinen ilmapiiri, että helposti kyllä ollaan esihenkilöihin yhteydessä.

H6: Se kuitenkin lisää ihan hirveästi meidän ja työntekijöiden välistä viestintää, ku se on niin matalan kynnyksen kanava ... koska ne kaikki ryhmät ja muut on olemassa.

WhatsAppissa voi olla myös hierarkiaa lisääviä vaikutuksia.

H2: On ollut niitä tilanteita että näissä yksikön ryhmissä saattaa olla toimitusjohtaja ja talouspäällikkökin siinä ryhmässä ... että miten maalarit uskaltaa sitten taas viestiä siellä, jos siellä on tosi kaukana niitten työn tasolta oleva tyyppi siellä jossakin kaukana norsunluutornistaan.

H6: Ukrainalaiset ... tulee semmoisesta kulttuurista, jossa on ... johtajilla aina kova auktoriteettiasema ... että ehkä senkin takia jossakin WhatsAppissa on aika lailla vaan hiljaa.

Sesonkityöntekijän aloittamisajankohdalla on vaikutusta työntekijän ja johtajan välisen muurin rakentumiseen.

H1: Jos joku on huhtikuussa vaikka tullut ja silloin kun on paljon vähemmän porukkaa niin saattaa ... vähän tiiviimmin olla yhteyksissä myös hallinnon väen kanssa, ja siinä pääsee vähän lähentyä. Jos kesäkuun lopussa tulet töihin, niin sitten ei välttämättä oikein ... kun se on niin kiireistä aikaa.

## 6.9 Alusta mielipiteiden ilmaisuun ja päätöksentekoon

On tärkeä olla kanavia, joissa työyhteisön jäsenet saavat vapaasti ilmaista mielipiteitään ja ajatuksiaan.

H7: Me ollaan itse luotu foorumi, jossa kuljettajat saavat lähteä keskustelemaan mistä tahansa aiheesta.

H9: Tietenkin tärkeätä johtamisen kannalta, että kaikkia kuullaan ja ne tulee kuulluksi.

On tärkeää, että työyhteisön jäsenet nostavat itse asioita keskusteluun.

H4: Jos joku yksittäinen työntekijä on vaan nähnyt jonkun videon, missä joku tekee jollakin erinäisellä työkalulla ja sitten se laittaa sen videon sinne ja kysyy, että olisiko tällainen hyvä meille.

H7: Siellä on myös tosi hyvää viestintää, mitä huomaa, että ihan kuljettajat laittaa jotain, että "Hei huomasin, että täällä on tällasta tai tällasta" ja sitten siellä syntyy keskustelua.

Työntekijän persoonallisuus vaikuttaa siihen, kuinka herkästi omia mielipiteitään kertoo ja haluaa vaikuttaa asioihin.

H5: Ryhmissä ehkä nousee ... semmoset, jotka haluaa vahvasti kertoa mielipiteensä asioista.

H6: Jos sää nakkaat avoimen kysymyksen, niin 3 äänekkäintä heittää sen oman mielipiteen ... Ei ole välttämättä kaikilla myöskään rohkeutta kirjoittaa omia ajatuksia hirveästi.

H4: Enemmän ... se on siitä kiinni, onko se semmoinen perus itsevarma ihminen, niin kyllä se nyt tohtii laittaa mitä tahansa.

H9: Tottakai tämmöinen tietynlainen johtajaluonnehan se ehkä siellä enemmän osallistuu ja jakaa näkemyksiä ja sitten se vähän vetäytyvämpi henkilö vaan kuittaa kahdella kirjaimella o ja k.

H7: Se on enemmän persoonakysymys ehkä siinä, että ketkä on sellaisia yhteisöpelaajia ... että ne nostaa hyvin aiheellisiakin asioita keskusteluun tai on aktiivisia kysymään tai sitten reagoi toisten viesteihin.

Tämä vaikuttaa myös siihen, missä kanavissa henkilö kertoo omia mielipiteitään.

H9: Jos määhän nyt laitan viestin, että ens viikon perjantaina astuu tämä käytäntö voimaan, niin ... hiljaisemmat ... laittaa yksityisviestillä sen oman näkemyksen asiaan, Sitten ne enemmän johtajahahmot saattaa laittaa ihan julkisestikin siinä ryhmässä oman mielipiteensä.

H6: Suomalaisten kesken paljon aktiivisempi on se viestintäralli, että toki kausityöntekijät laittaa paljon yksityisviestillä kysymyksiä ... mutta noilla yleisillä foorumeilla ne ei ole kovin aktiivisia.

WhatsAppa käytetään johtajien kesken päätöksentekoon ja päätöksistä keskustelemiseen.

H1: Sitten meillä on semmoinen ryhmä, missä ... käydään yrityksen sisäistä viestintää ja vähän tärkeämpiä asioita, mitä ei sitten maalareiden korville kerrota. Sitten on kolmas ryhmä ... jossa ... kaikki hallituksen jäsenet ... kirjanpitoon ja talouteen liittyvät asiat käydään siellä pitkälti.

Oman mielipiteen ilmaiseminen on helpompaa, jos siihen erikseen kannustetaan johdon toimesta.

H7: Me aidosti kysytään kuljettajilta mielipidettä ... niin sen takia siellä ei tarvitse nostaa kissaa pöydälle sanoakseen jotain ja kerätä rohkeutta, koska sieltä aidosti heiltäkin kysytään koko ajan.

Työyhteisön jäseniä voi osallistaa päätöksentekoon näppärästi Kyselyn avulla.

H7: Meillä saattaa olla semmoisia ... niitä semmoisia nopeita galluppeja, mitä voi WhatsAppissa tehdä, että ne aidosti pääsee vaikuttamaan asioihin.

H8: Voitais ennakoon kysyä, kuinka moni haluais kiirastorstaina vaikka aamu ja välikäynnit käydä ja siitä saisi helposti niiden toiveet.

H6: Jos on joku asia, joka voidaan yhdessä päättää, miten halutaan toimia, niin sehän on toimiva, kun nakkaa jonku kyselyn sinne, niin paljon kovemalla prosentilla tulee vastauksia kuin se, että laitat avoimen kysymyksen.

H2: On käytetty kyselyitä päätöksentekoon kannustamisessa. No ihan perusasioihin, jos on vaikka jotkut virkistyspäivät, että kysytään siellä erilaisista syömisvaihtoehdoista tai muista äänestystä.

H4: Jos on jotakin virkkareita tai tämmöisiä ja sitten laittaa ... aikaehdotukset esimerkiksi, että mikä perjantai passais suurimmalle prosentille.

Erimielisyyksiä syntyy jatkuvasti mm. jokapäiväiseen työhön liittyvistä päätöksistä ja mielipiteistä.

H5: On selkeesti monesti erimielisyyksiä ja semmosia, että joku sanoo, että tuo maali passais tuohon, mutta joku laittaa, että me testattiin sitä samaa eikä passannu siihen yhtään, joten älä vaan myy semmosta asiakkaalle.

H2: Maalarit saattaa vaikka laittaa, jos on eri mieltä jostakin, että kannattaako mennä maalaa tai muuta, ja ... yksikön päälliköiden kesken sitten, että ei, kun se kannattaa tehdä tolla tavalla.

Erimielisyyksien ilmaisemisessa toimivat hyvin samanlaiset lainalaisuudet kuin muissakin työyhteisöviestinnän kanavissa.

H6: Täysin sama face-to-face, jos sulla on 60 ihmistä koolla ja heität jonkun ajatuksen ja joku on eri mieltä, niin aika harva siinä suuta avaa, vaan suurin osa totetaa, että mennään tällä.

H4: Se on kanssa vähän sitten niin, että ... joiden ois vaikea sanoa naamatustenkaan sitä, niin ne ei kyllä hirveän hyvin sitä WhatsAppissakaan sano. Ainakaan sitten, jos puhutaan jostakin negatiivisesta asiasta.

Suurin osa niistä on hyvin pieniä eikä johda konflikteihin.

H4: Jos joku laittaa, että olisiko tämmöinen esimerkiksi työkalu nyt hyvä, niin joku vastaa, että joo oon kokeillut, että oli ihan huono. Niin sitten vastaa vaan, että okei tuli vaan vastaan, niin aattelin kysyä kun näytti kätevältä. Siinäpä se sitten on, että ei siitä mitään tosi-tv:tä siitä kyllä saa.

H5: Joku kertoo jonku väärän faktan vaikka tai tavallaan epähuomiossa tekee jonku virheen ja sitte joku äkkiä ryntää korjaamaan sen siihen ... En mä muista mitään semmosia isompia riitoja.

Erimielisyyden ilmaisemisen helppoudesta on vaihtelevia näkemyksiä. H5:n kokemuksen mukaan erimielisyyden ilmaiseminen on helpompaa kuin H6:n ja H8:n kokemuksen mukaan. Tämä voi johtua siitä, että H5 viestii pääsääntöisesti muiden johtajien kanssa.

H6: Työntekijän ei ehkä ole maailman helpoin ilmaista olevansa eri mieltä meidän kanssa jossain.

H8: Semmoiset hyvät asiat on varmasti työntekijän helppo ryhmässä sanoa, mutta ei varmaan semmoista asiaa, mikä vähän ärsyttää tai harmittaa.

Erimielisyyden ilmaisemisen helppouteen vaikuttavia tekijöitä on mm. keskusteluryhmän koko, kanssakeskustelijoiden tunteminen sekä henkilön asema ja omat luonteenpiirteet.

H4: Todella paljon sekin persoonallisuudesta on kiinni kuitenkin, että kerrotooko mitä.

H6: Jos ryhmässä on 60 tyyppiä ... mutta siinä sen näkee sitten ne 59 muutakin vieressä äkkiä, että "Ok tää tyyppi lähtee vetämään vähän eri suuntaan", niin se varmasti luo tietyn rajoitteen, että ei ehkä tosi herkästi lähde sitten.

Myös työntekijän iän ja kokemuksen karttuminen vaikuttaa jonkin verran siihen, kuinka rohkeasti ja itsevarmasti kertoo omia mielipiteitään.

H1: Jos sä oot vasta aloittanut maalari, ja jos sulle kerrotaan jotakin, niin vaikka sulla olisi eriäviä mielipiteitä... niin ei välttämättä riitä itsevarmuus ... sanomaan mitään, jolloin laittaa vaan yläpeukkuja. Mutta sitten jos on kokenut maalari, niin se saattaa sanoa.

H2: Tottakai kokeneet henkilöt, niin kyllähän ne sillä tavalla uskaltaa haastaa. Että ne uskaltaa laittaa suoraan semmoisia asioita, mitä mieltä ne on jostakin.

Erimielisyyden ilmaiseminen on helpompaa, jos siihen johdon toimesta erikseen kannustetaan.

H9: Mä tietenkin kannustankin siihen, että kun enhän määkään voi kaikkea tietää ja yhdessä tässä tehdään töitä. Jos on minun kanssa eri mieltä, niin kannattaa ehdottomasti kertoa se ja että minulla ei kaikkea tietoa ole.

H4: Jos kysytään, että onko tämmöinen hyvä, että hommataanko, niin kyllä ne nyt sitten yleensä pienellä kynnyksellä peukuttaa kuka tahansa.

## 6.10 Osallistumiseen ja omaksumiseen vaikuttavat tekijät

Yleisestä osallistumisaktiivisuudesta WhatsAppissa on haastateltavilla suurimmalla osalla hyvät kokemukset.

H7: Kyllä minä koen, että yksittäisen työntekijän on helppo sanoa sanottavansa WhatsAppissa, ja kehityskeskusteluissakin on noussut, että kyllä on helppo viestiä.



Osallistumisaktiivisuutta WhatsAppissa arvostetaan johdon toimesta.

H7: Me saatetaan antaa vaikka kiitosta ... että "Hei tosi hyvä nosto tästä turvallisuushavainnosta ja kiitos muutenkin kun olet niin aktiivinen täällä."

Sesonkityö tuo omat haasteensa työntekijöiden osallistamiseen.

H2: Se on ehkä vähän vaikea siinä, kun monesti porukka vaihtuu siinä ja se on niin nopea lyhyt sesonki.

H1: Tulee aika lailla semmoista yksipuolista sinne ... Ne on meillä niin vähän aikaa töissä, että se on 3-4 kuukautta se työsuhte meidän maalareilla aina.

Osallistumisen taso on työsuhteen alussa vähäisempää.

H2: Kyllä se kuitenkin sen alun jälkeen on semmoista suhteellisen tuttavallista ja rentoa se viestintä siellä.

H7: Kun tulee uusia, niin ne on vähän silleen, että mikä meininki ja minkälaista ennen, ku ne sitten oppii talon tavoille.

WhatsAppissa aktiivista osallistumista on mm. asioiden nostaminen keskusteluun, kysymysten esittäminen, vitsailu sekä toisten viesteihin reagoiminen. Osallistumisaktiivisuudessa on suuria eroja työntekijöiden ja johtajienkin välillä.

H7: Sitten on tietyt ihmiset, jotka ... eivät ole millään tavalla aktiivisia. Mutta ne ehkä on muutenkin sellaisia hiljaisempia kavereita. Ja sitten on niitä, jotka ei vaan tykkää laittaa viestiä, eikä se tarkoita etteikö ne itse lukisi viestejä.

H4: No ei tietenkään kaikki osallistu WhatsApp-viestintään, että kyllä se nyt aina on siinä yleensäkin, että jotkut äänekkäämpiä ja jotku laittaa enemmän tavaraa ja jotkut vaan peukuttelee tai onhan siinä iso ero aina.

Osallistuminen on luonnollisesti suurempaa johtohenkilöillä.

H2: Kaikki siellä saa osallistua ja heittää fiiliksiä ja muuta, mutta enemmän se on sitä, että sinne laittaa joku minä tai joku jotakin infoviestiä tai jotain sellaista tsemppiviestejä.

H5: Usein ne on myös semmosia henkilöitä, jotka on meidän yrityksessä ollu monenlaisissa positioissa ja ... ne on kauan ehtiny ollee talossa ja tullu itsevarmuutta siihen viestintään.

WhatsAppissa aktiivisesti osallistuvia yhdistää usein ekstroverttiys.

H6: Ekstrovertit nimenomaan. Eihän ne introvertit siellä laita mitään, kukaan on hiljaa ja seurailee tilannetta

H7: Jotka kaipaa sellaista vuorovaikutusta, että ne on aktiivisia nostamaan asioita keskusteluun. Ketkä on ehkä semmoisia ekstroverttejä, että se näkyy kyllä sitten tossa viestintäkanavassakin.

Ekstroverttiys korostuu myös H1:n yrityksessä siinä, että kummasta työparista muodostuu yhteishenkilö kesän ajaksi.

H1: Usein se on se vähän ekstrovertimpi kaveri tai muuten sanoittaa asioita paremmin.

Haastateltavista useat mainitsevat osallistumisaktiivisuuden WhatsAppissa olevan yhteydessä siihen, millainen on muutenkin luonteeltaan.

H6: Ne on niitä persoonia, jotka siellä WhatsAppissakin ottaa tilaa haltuun, jotka ottaa myös sitten kun ollaan livetilanteessa, semmoset joilla on herkyys avata suu.

H3: Ehkä se, että miten sosiaalinen tai ulospäinsuuntautunut on livenä niin se korreloi sen kanssa, että miten myös tuolla WhatsAppissa on äänessä.

H4: Jos on muutenkin hiljainen, niin sitten se kommunikaatio siellä on myös hiljaisempaa ... Harvoin se on niin, että jos olet hiljainen face-to-face, niin että sitten WhatsAppissa pommitat koko ajan TikTokia.

H5: Ne on yleensä semmosia mun näkökulmasta ... joka paikan höyliä ja ne ymmärtää monesta asiasta ja aina ne tekee monenlaisia juttuja.

Osallistuminen on myös yhteydessä siihen, kuinka hyvin tuntee keskustelun muut osallistajat.

H2: No onhan sillä aika paljon merkitystä ... että ketä siinä ryhmässä on. Sekin, että miten maalarit uskaltaa sitten taas viestiä siellä, jos siellä on tosi kaukana niitten työn tasolta oleva tyyppi siellä.

H7: Sitten kun ne on tuntenut tai tutustunut jossain koulutuksessa toiseen, niin ... ehdottomasti lisää sitä yhteisöllisyyttä ... WhatsApp-kanavissa.

Sukupuolen, iän ja kokemuksen vaikutuksista osallistumiseen on risteäviä näkemyksiä.

H1: Sukupuolella ei varmasti ainakaan mitään merkitystä. Iällä ja työkokemuksella toki jonkun verran.

H6: Sen oon huomannut, että ainakaan kaikista vanhimmat ei kyllä viesti WhatsAppissa mitenkään, jos meilläkin on ikähaitari 20-50-vuotiaita työntekijöitä. 45+ vuotiaat ei hirveästi WhatsAppilla ainakaan viestittele kausityöntekijöistäkään ... Meillä kaikki suomalaiset on ... ikähaarukkaa 18-25 käytännössä kaikki suomalaiset, ketä on duunissa ja käyttäytyy hyvin samalla tavalla.

H7: En voi ehkä sanoa, että siinä ois mitenkään naiset tai miehet tai tietty ikäryhmä, että se on enemmän persoonakysymys.

H2: Ikä on tietenkin yksi juttu, mutta se on aina loppupeleissä kuitenkin siitä henkilöstä täysin kiinni, että toisaalta on myös tosi kokeneita työntekijöitä ollut, jotka ei turhia kirjoittele ... tai sitten saattaa olla hyvinkin ekan kesän maalari ... nuori tyyppi, niin se saattaa sitten reippaastikin viestiä ja laittaa jotain fiiliksiä, että ei oikeastaan pysty sanomaan.

Ryhmän koon kasvaminen nostaa useimmilla keskustelijoilla viestintäkynnystä.

H2: Ryhmästä riippuu, mutta jos mietitään koko firmanlaajuista ryhmää, jossa on toimitusjohtajasta maalareihin kaikki, niin eihän siellä kovin helposti kirjoitella mitään ylimääräisiä, että sitten siellä on ne tietyt tyypit tavallaan.

H1: Tosi monella voi olla aika haastava kirjoittaa mitään niin isoon ryhmään kuin jotain tosi asiapitoisia. Että koko voi vaikuttaa siihen.

Osallistuminen on tasapuolisempaa ryhmissä, jotka ovat kooltaan pienempiä tai tarkoitettu vapaamuotoiseen keskusteluun.

H2: Enemmän sitten pienemmissä ryhmissä tietenkin kaikki aika tasapuolisesti siellä ne on äänessä siellä, mutta että isossa ryhmässä niin semmoisen yksittäisen työntekijän ääni ei ehkä tule niin paljon esille.

H3: Niissä pienemmissä ryhmissä se on molemminpuolista joo ja silloin tietenkin se on vastavuoroista.

H7: Se on täysin epävirallinen yhteisönrakentajakanava, niin siellä ei voi sanoa, kuka on päävastuullinen tai tärkeä. Siellä kyllä aika kivasti tietyt kulljettajat aina keskustelee.

Johto on vastuussa oikeanlaisen viestintäkulttuurin toimeenpanemisesta.

H7: Kyllähän sen, joka laittaa kanavan pystyy, täytyy siinä alussa näyttää esimerkkiä, että miten täällä viestitään eikä se tapahdu viikossa tai kuukaudessa ... Mutta sillain se kulttuuri laitetaan todeksi ja siitä se lähtee elämään omaa elämää.

WhatsApp on helppo omaksua sesonkipainotteisessa työssä ja lyhyissä työsuhteissa.

H1: Siihen, miksi WhatsApp on niin helppo omaksua, on 2 syytä. Eka on se, että ... se WhatsApp on niille valmiiksi jo tuttu, niin sitä ei tarvitse kouluttaa. Ja toinen asia liittyy siihen, että ne on meillä niin vähän aikaa töissä, että se on 3-4 kuukautta se työsuhte meidän maalareilla aina.

H6: Meille Whatsapp on tärkeä ja toimiva, koska meillä on valtavasti kausityöntekijöitä, jotka on vaan hetken.

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden on helppo omaksua WhatsAppin käyttö työyhteisöviestinnässä, sillä he käyttävät sitä paljon muutenkin.

H6: Se WhatsApp on niille ... melkein ainut kanava, mitä ne käyttää.

H9: Kun on maahanmuuttajataustaisia ... niin WhatsApp on se ykkösväline.

Uusien työntekijöiden on usein helpompi omaksua uudet viestintäkäytännöt WhatsAppissa ja muualla.

H7: Ne ketkä on ollut pisimpään talossa, niin se on niitten haaste ja sen kanssa vielä tässä painitaan, että nää meidän uudet esimiehet on ottanut jo tosi hienosti tän viestinnän, kun ne on heti tullut siihen kulttuuriin mukaan.

WhatsApp:n omaksuminen on helpompaa nuorille työntekijöille kuin vanhemmille.

H1: Meidän maalarit on nuoria, joten niillä ei ole kokemusta oikein mistään muistakaan ... niin se WhatsApp on niille valmiiksi jo tuttu, niin sitä ei tarvitse kouluttaa.

H9: Tämä minun X-sukupolvi on varmaan se viimeinen sukupolvi, joka ei käytä WhatsAppia aktiivisesti ... mutta sitä seuraavat sukupolvet. Se ero on niin iso.

H7: Kokoajanhan meille tulee enemmän nuoria työntekijöitä, kun vanhat jää eläkkeelle, että se on tätä päivää.

Työntekijät, jotka eivät käytä WhatsAppia entuudestaan, ovat usein iäkkäämpiä. WhatsApp on helppo omaksua, vaikka se ei olisi ennestään tuttu.

H9: Mullakin on yksi tekijä 58 v, joka vastusti aluksi ja viimeksi kun juteltiin WhatsAppista, niin hän jo lastenlasten kanssa käyttää ja on hoksannut kuinka paljon kätevämpi se on, että voi laittaa monta kuvaa kerralla ja tiedostot kaikki.

H7: Vanhemmatkin ihmiset heillä on lapsia ja lapsenlapsia, joten heillekin se on tätä päivää se älypuhelin ja WhatsApp.

Kunnioittava ja turvallinen ilmapiiri WhatsAppissa ehkäisee muutosvastarinnan syntymistä.

H8: WhatsAppin käyttö ei ole synnyttänyt vastarintaa, koska ollaan saatu semmoinen keskinäinen kunnioitus toimimaan kaikkia kohtaan.

Haastateltavista kolmessa yrityksessä on WhatsAppin käytöstä syntynyt pientä vastarintaa, mutta nekin tilanteet vain muutaman yksittäisen työntekijän kohdalla.

H9: Nimenomaan se kuolematon lause, että en minä tuota osaa käyttää ja sitten, kun johonkin ryhmään lisätään, niin sitten tulee puhelu, että mikä tää on ja mitä nämä ryhmät on ja mitä mun pitää painaa ja se lähtee ihan sieltä nollasta siis oikeasti. Muuta vastarintaa ei ole ollut.

H2: Kaksi työntekijää on ollut semmoisia, joilla ei ole ollut WhatsAppia eikä ole myöskään hankkinut sitä, että ne on tyyliin tietokoneella käyttänyt sitä,

että ne on lukenut kaikki viestit kuitenkin sieltä, mutta eivät käytä jostain syystä.

Vastarintaa tehneet työntekijät eivät käytä WhatsAppia myöskään vapaa-ajalla. Syinä siihen voivat olla esim. liittymäasiat, tietoturvahuolet tai se, ettei omista älypuhelinia.

H9: Ei oo ainakaan tullut vastaan kuin tää iäkkäämpien ihmisten perehdyttämisen ongelma ... Toki tää media Kiinan vakoilusta sun muista WhatsAppin haavoittuvuuksista sai semmoisen pienen notkahduksen aikaan tuossa viime vuoden puolella.

Kuitenkin haastateltavista kuuden yrityksessä WhatsApp ei ole synnyttänyt yhtään minkäänlaista vastarintaa työyhteisössä.

H4: Ei ole kyllä semmoista vastarintaa ollut. Kyllä se Whatsappi on tänä päivänä jokaisella ihmisellä jo valamiiksi.

H1: Joillekin muille viestintäkanaville maalareilla olisi tullut enemmän vastarintaa, että kyllä se WhatsApp on niille se kaikkein luonnollisin tapa.

## 7 YHTEENVETO

Alla oleva taulukko kokoaa teoriaosiossa esitetyt asiat yhteen. Koska tutkimukseni teoriaosiossa yhdistellään paljon eri aihepiirien tutkimustietoa, nostaa se ensisestään empiirisen aineistoni merkitystä sen kyetessä itsenäisesti vastaamaan tutkimustehtävään sekä osoittamaan todeksi kaikki samat asiat kuin taulukkoon koostamani aiemmat tutkimukset kykenivät.

TAULUKKO 3 Löydökset aiemmista tutkimuksista

WhatsApp vastaa työelämän murroksen ja digitalisaation synnyttämiin vaatimuksiin työyhteisölle.	Attaran ym., 2019; Kanagarajoo ym., 2019; Levi, 2017; Timonen & Vuori, 2018
WhatsApp mahdollistaa työyhteisön sähköisen ja reaaliaikaisen yhteydenpidon.	Agrawal, 2021; Abdelhay ym., 2024; Carramenha ym., 2019; Martinelli, 2019; Martinez-Comeche & Ruthven, 2021; Mirawati ym., 2018
WhatsApp edistää tiedonkulkua työyhteisössä sekä työyhteisöjen välillä.	Johnston ym., 2015; Kanagarajoo ym., 2019; Kholisoh & Sulastri, 2017; Mols & Pridmore, 2021; Pozin & Nawi, 2018
WhatsApp on työyhteisöviestinnän välineenä hyvin ilmaisuvoimainen.	Adavi & Acker, 2023; Carramenha ym., 2019; Huang & Lin, 2023; Mbada ym., 2023; Retore & Almeida, 2019; Sánchez-Moya & Cruz-Moya, 2015
WhatsApp tarjoaa ihmisten nopeaan ja suoraan tavoittamiseen erilaisia ominaisuuksia kuten puhelut ja yksityisviestit.	Retore & Almeida, 2019; Sánchez-Moya & Cruz-Moya, 2015
WhatsApp on hyvä kanava koko työyhteisön vuorovaikutteiselle keskustelulle ja johtamisviestinnälle.	Abdelhay ym., 2024; Agrawal, 2021; Mbada ym., 2023; Mirawati ym., 2018; Mustaffa ym., 2018
WhatsApp:n avulla voidaan rakentaa työyhteisön koheesiota.	Agrawal, 2021; Gazit & Aharony, 2018; Carramenha ym., 2019; Iranmanesh ym., 2022; Johnston ym., 2015; Kanagarajoo ym., 2019; Levi, 2017; Mbada ym., 2023
WhatsApp madaltaa keskustelukynnystä työyhteisössä.	Abdelhay ym., 2024; Agrawal, 2021; Attaran ym., 2019; Carramenha ym., 2019; Ewing ym., 2019; Johnston ym., 2015; Suhaimi ym., 2022
WhatsApp vahvistaa työyhteisön jäsenten välisiä henkilökohtaisia suhteita.	Agrawal, 2021; Attaran ym., 2019; Carramenha ym., 2019; Ling, 2017; Marsh ym., 2022

Jatkuu

WhatsApp tarjoaa työkaluja työyhteisön segmentointiin ja viestinnän kohdentamiseen.	Bowers & Martin, 2007; Ewing ym., 2019; Suh & Lee, 2016
Huumori on olennainen osa myös WhatsAppin työyhteisöviestinnällistä käyttöä.	Attalla ym., 2020; Jailobaev ym., 2021; Konwal ym., 2023; Martinez-Comeche & Ruthven, 2021; Mesmer-Magnus ym., 2012; Mirawati ym., 2018; Petitjean & Morel, 2017; Retore & Almeida, 2019
Myös WhatsAppissa tapahtuva epävirallinen ja työn ulkopuolinen viestintä on tärkeä osa työyhteisön ryhmädynamiikkaa.	Agrawal, 2021; Carramenha ym., 2019; Konwal ym., 2023; Ling, 2017; Mbada ym., 2023; Mirawati ym., 2018
WhatsApp:n avulla työntekijät voivat olla tehokkaasti yhteydessä esihenkilöihin ja kolleegoihin.	Agrawal, 2021; Ewing ym., 2019; Johnston ym., 2015; Levi, 2017
WhatsApp mahdollistaa sosiaalisen pääoman yhdistämisen ja vahvistamisen työyhteisössä.	Ali ym., 2023; Karapanos ym., 2016; Liu ym., 2016; Männikkö, 2021; Requena, 2003; Sheer & Rice, 2017
WhatsApp mahdollistaa työntekijän osallistamisen yrityksen päätöksenteossa.	Abdelhay ym., 2024; Agrawal, 2021; Ewing ym., 2019, 122; Kanagarajoo ym., 2019; Kholi-soh & Sulastri, 2017
WhatsApp on yleisesti hyväksytty ja suosittu viestintäväline työyhteisössä.	Abbas & Alghail, 2021; Attalla ym., 2020; Haag & Eckhardt, 2017; Ecklebe & Löffler, 2022; Mustafa ym., 2018; Retore & Almeida, 2019
Erimielisyydet ilmaistaan kohteliaammin kuin vapaa-ajan ryhmissä.	Fernández-Amaya, 2021
Ryhmäkeskustelussa vallitsee vahva sosiaalinen vaikutus.	Ecklebe & Löffler, 2022; Retore & Almeida, 2019
Ison työyhteisön koheesion rakentaminen on WhatsAppissa hankalampaa kuin pienessä.	Franz, 2012; Gazit & Aharony, 2018; Iranmanesh ym., 2022; Levi, 2017
Poissaolon ja läsnäolon ilmaiseminen WhatsAppissa on tärkeää työyhteisön jäsenille.	Attalla ym., 2020; Mols & Pridmore, 2020
WhatsApp altistaa työyhteisön jäseniä myös turhalle tai heille kuulumattomalle informaatiolle.	Dorwal ym., 2016; Masoni & Guelfi, 2020; Mustafa ym., 2018; Retore & Almeida, 2019
Jatkuva WhatsApp-viestintä häiritsee työn rutiineja ja vapaa-aikaa.	Dorwal ym., 2016; Matassi ym. 2019; Retore & Almeida, 2019; Schieman & Young, 2013; Tolvanen, 2020
Työntekijät suhtautuvat negatiivisesti vaatimuksiin tavoitettavuudesta työajan ulkopuolella.	Marsh ym., 2022; Mols & Pridmore, 2021; Retore & Almeida, 2019
WhatsApp:n käyttö voi aiheuttaa työyhteisön jäsenissä stressiä ja riippuvuutta.	Duxbury ym., 2014; Guest, 2002; Janssen & Caradini, 2021; Konwal ym., 2023; Marsh ym., 2022; Mols & Pridmore, 2020; Sultan, 2014
Kommunikaatio WhatsAppissa saattaa olla ajoittain sekavaa tai katkonaista.	Martinez-Comeche & Ruthven, 2021; Retore & Almeida, 2019; Perkel, 2017
Viestintä isoissa WhatsApp-ryhmissä on usein polarisoitunutta.	Amichai-Hamburger ym., 2016; Gazit & Aharony, 2018; Retore & Almeida, 2019
Ekstrovertit ja omiin vaikuttamismahdollisuuksiin uskovat työntekijät osallistuvat enemmän WhatsAppissa.	Gazit & Aharony, 2018; Gazit ym., 2018; Gazit ym., 2020; Lee-Kelley, 2006; Ng ym., 2006

## 7.1 Johtopäätökset

**Miten WhatsAppin käyttö työyhteisöviestinnässä vaikuttaa työyhteisön ryhmädynamiikkaan pk-yrityksissä?** Teoreettinen viitekehyseni on esitelty luvussa 3 Työyhteisön ryhmädynamiikka. Empiirisen aineistoni perusteella käy ilmi, että WhatsApp edistää työyhteisön jäsenten vuorovaikutusta ja tiedonkulkua neljällä tavalla: monipuolistaa tietoa, kasvattaa sen volyymia, nopeuttaa sitä sekä auttaa sen kulkeutumisessa joka paikkaan. Kholisohin ja Sulastrin (2017) sekä Pozinin ja Nawin (2018) mukaan WhatsAppin avulla tieto siirtyy tehokkaasti työyhteisön sisällä sekä työyhteisöjen välillä. WhatsApp mahdollistaa tiedon kulkeutumisen kahdensuuntaisesti horisontaalisesti, vertikaalisesti sekä diagonaalisesti (Namhata & Patnaik, 2018). Alue-, tiimi-, tehtävä-, tuote- ja projekti-kohtaisten WhatsApp-ryhmien avulla saadaan päivittäisen liiketoiminnan kannalta tärkeät tiedotteet ja toimintaohjeet viestittyä johdolta alaspäin organisaation kaikille tasoille.

Bavelasin (1950) ja Leawittin (1949) mukaan yksittäisen viestijän asemalla viestintärakenteessa on vaikutusta viestijän mahdollisuuksiin tulla johtajaksi, viestijän tyytyväisyyteen viestintärakennetta kohtaan sekä viestijän aktiivisuuden viestintärakenteessa. Empiirinen aineistoni todistaa, että keskeinen asema viestintärakenteessa on yhteydessä johtajuuteen ja viestintäaktiivisuuteen työyhteisössä. Haastattemistani johtohenkilöistä 7/9 nimesivät itsensä yhdeksi keskeisimmäksi henkilöksi tiedonkulussa. WhatsApp-viestinnän kannalta keskeisiä työtehtäviä ovat myyntipäällikkö ja työnjohtajat. Työntekijän hyvää tavoitettavuutta ja vuorovaikutustaitoja arvostetaan johdon toimesta, ja samasta syystä nämä ominaisuudet usein yhdistävät yhteyshenkilöitä.

Vaikka hajautetussa viestintärakenteessa tiedonkulku on hitaampaa ja siinä ilmenee enemmän virheitä, on yksittäisen viestijän tyytyväisyys korkeampi (Bavelas, 1950; Leawitt, 1949). Tämä kertoo siitä, että kuinka tärkeää vuorovaikutukseen osallistuminen on kaikille ryhmän jäsenille. Työyhteisön jäsenten osallistaminen päätöksenteossa parantaa työyhteisön motivaatiota ja päätösten hyväksymistä sekä johtaa innovatiivisempiin ratkaisuihin (Forsyth, 1999; Levi, 2017). WhatsApp mahdollistaa työyhteisön osallistamiseen vuorovaikutukseen ja päätöksentekoon (Abdelhay ym., 2024; Agrawal, 2021; Omar ym., 2020). Tutkimukseni haastateltavista useimmat olivat tyytyväisiä vuorovaikutuksen nykytilaan työyhteisössään. Yleisimmät keinot vuorovaikutukseen osallistamiseen ovat sanallisesti kehottaminen, aktiivisesta osallistumisesta kiittäminen, kasvokkaisten kohtaamisten lisääminen sekä Kyselyt. WhatsApp madaltaa työyhteisön hierarkiaa ja alentaa viestintäkynnystä, mikä tekee siitä työyhteisön jäsenille tärkeän kanavan omien mielipiteiden ilmaisuun. Työhön liittyvistä päätöksistä myös syntyy erimielisyyksiä, joista harvoin muodostuu konflikteja.

Ryhmätutkimuksen keskiössä on ryhmädynamiikan monitasoinen näkökulma. Jokaisen ryhmän muodostumista ohjaavat tietyt tekijät, jotka voivat olla itse luotuja tai ulkoapäin tulevia. (Cartwright & Zander, 1968; Forsyth, 1999). Yksilön jatkuvasti muuttuvat ryhmäjäsennykset määrittelevät yksilön käytöstä (Franz, 2012; Lewin, 1948). Myös tutkimukseni korostaa ryhmien monitasoista



näkökulmaa WhatsAppin työyhteisöviestinnällisessä käytössä. Työyhteisö on paikoitellen häilyvä käsite, joka pitää sisällään monta ryhmää, joilla on omat ylä- ja aliryhmänsä. WhatsApp-ryhmiä perustetaan työyhteisön sisällä alue-, tiimi-, tehtävä-, tuote- ja aihekohtaisesti. Osa ryhmistä perustetaan johdon toimesta ja osa työntekijöiden. WhatsApp-ryhmien lisäksi työyhteisön WhatsAppissa syntyy muitakin ryhmäjakoja, joista osa muodostetaan tietoisesti (esim. viestin kohderyhmä) ja osa muodostuu spontaanisti (esim. paikalla olevat keskustelijat).

WhatsApp on hyvin ilmaisuvoimainen media, mikä osaltaan kasvattaa tiedon volyyymia, nopeutta ja monipuolisuutta. Tästä syystä se sopii loistavasti digivälitteiseen johtamisviestintään. (Adavi & Acker, 2023; Sánchez-Moya & Cruz-Moya, 2015; Suhaimi ym., 2022). Tutkimukseni osoittaa, että saman työyhteisön jäsenten välillä on suuriakin eroja siinä, kuinka paljon johto heille viestii. Viestinnän määrän lisäksi johtamisviestinnässä on olennaista sen mukauttaminen palvelemaan johdettavan yksilöllisiä tarpeita. WhatsAppin avulla voidaan johtaa työyhteisön monimuotoisuutta luomalla turvallista ilmapiiriä ja persoonallista viestintää. Lukuisten tutkimusten mukaan sosiaalisen median työkalut helpottavat työyhteisön segmentointia ja viestinnän kohdentamista (Ecklebe & Löffler, 2022; Ewing ym., 2019; Verčič & Špoljarić, 2020). Työyhteisöviestinnän kohderyhmät segmentoidaan yleensä palvelun, työtehtävien tai työvuoron mukaan. Kohdentaa voidaan mm. viestin lähettämisen ajankohdalla, yksityisviestin tai ryhmän valinnalla sekä monilla erilaisilla keinoilla viestin sisällön ja asettelun suunnittelussa.

Korkea koheesio parantaa työyhteisön suorituskykyä ja jäsenten motivaatiota (Cartwright & Zander, 1968; Levi, 2017). WhatsAppin avulla voidaan rakentaa työyhteisön koheesiota (Carramenha ym., 2019; Johnston ym., 2015; Mbada ym., 2023). Ryhmän korkealla koheesiolla on myös yhteys aktiivisempaan osallistumiseen WhatsAppissa (Gazit & Aharony, 2018; Iranmanesh ym., 2022). Haastateltavat mainitsivat useita työyhteisön WhatsApp-ryhmissä toistuvia koheisiivisia piirteitä kuten onnitteluita (H5, H8, H9), toivotuksia (H3, H8), kiittämistä (H6, H7, H8), tsemppaamista (H2, H7, H8) ja tervehdyksiä (H5, H6, H7, H8). WhatsAppin mahdollistaa koheesion rakentamisen isossakin työyhteisössä, ei pelkästään pienen tiimin sisällä. Tutkimukseni osoittaa, että sillä, kuinka kauan työntekijä on ollut yrityksessä, on yhteys hänen ryhmäkuuluvuuteensa ja sitä kautta myös WhatsAppissa osallistumiseen.

Henkilökohtaiset suhteet ovat yksilön sosiaalista pääomaa (Bourdieu, 1968; Liu ym., 2016). WhatsApp mahdollistaa sosiaalisen pääoman yhdistämisen ja vahvistamisen työyhteisössä (Ali ym., 2023; Liu ym., 2016; Sheer & Rice, 2017). Tutkimustulosteni mukaan sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä työyhteisön sisällä ja edistävät työssä viihtymistä. Työyhteisön jäsenet kerryttävät sosiaalista pääomaa rakentamalla sosiaalisia suhteita työyhteisön WhatsAppissa. Sosiaalisen pääoman yhdistämis- ja vahvistamiskeinot ovat olennainen osa työyhteisön jokapäiväistä kanssakäymistä, eikä niiden arvoa määritä se, tapahtuvatko ne työhön vai vapaa-aikaan liittyvissä keskusteluissa, tai ovatko niissä rakennetut sosiaaliset suhteet oman työn tekemisen kannalta ensisijaisia vai epäsuorasti siihen liittyviä. Sosiaalinen pääoma helpottaa taloudellisen pääoman hankintaa (Bourdieu, 1986),

ja WhatsAppin työyhteisöviestinnällinen käyttö helpottaa sekä sosiaalisen että taloudellisen pääoman hankintaa.

Työyhteisön WhatsAppissa sosiaalinen vaikutus vaikuttaa mm. omaksumiseen (Ecklebe & Löffler, 2022; Mustafa ym., 2018; Retore & Almeida, 2019), viestien tavoitavuuteen (Retore & Almeida, 2019) ja osallistumiseen (Mustafa ym., 2018). Konformismilla tarkoitetaan yksittäisen jäsenen käyttäytymisen mukautumista vastaamaan ryhmän normeja (Forsyth, 1999). Tutkimustulosteni mukaan työyhteisön WhatsAppissa vallitsee vahva sosiaalinen vaikutus johdon luodessa omalla viestinnällään linjaa etenkin keskustelun vapautuneisuuteen, huumoriin ja puheenaiheisiin. Sosiaalinen vaikutus korostuu myös viestintäkäytäntöjen vaikiinnuttamisessa ja varsinkin uusia ryhmiä perustettaessa. Konformismi ilmenee siten, että erimielisyyden ilmaiseminen on työyhteisön WhatsAppissa yleisesti hankalampaa suuressa ryhmässä, tuntemattomien kesken sekä matalammassa asemassa oleville ja uusille työntekijöille.

Ulkoisen hallintakäsityksen omaaminen tekee henkilöstä alttiimman sosiaaliselle vaikutukselle (Ng ym., 2006). Korkean sisäisen hallintakäsityksen omaavat henkilöt hakeutuvat helpommin työtehtäviin ja tilanteisiin, joissa pääsevät vaikuttamaan ympäristöönsä ja muihin ihmisiin (Lee-Kelley, 2006; Ng ym., 2006). He ovat myös muita aktiivisempia WhatsAppissa (Gazit ym., 2020). Tutkimukseni todistaa, että WhatsAppissa aktiivisesti osallistuvia ja vaikuttavia suorittavan tason työntekijöitä yhdistää korkea sisäinen hallintakäsitys. Aineistoni mukaan vuorovaikutukseen kaikkein eniten osallistuvat johtohenkilöiden jälkeen henkilöt, jotka ”kertovat vahvasti mielipiteensä asioista” ja ovat ”johtajaluonteita, yhteisöpelaajia ja joka paikan höyliä”.

## 7.2 Pohdinta

Pk-yritykset toimivat usein johtajiensa tietämyksen varassa, ja tämä näkyy myös siinä, miten hyvin johtajat tuntevat WhatsAppin ominaisuudet ja tunnistavat sen potentiaalin omassa työyhteisöviestinnässään. Esimerkiksi haastateltavista kuukaan ei maininnut yrityksensä hyödyntävän Yhteisö-ominaisuutta. Uskon Yhteisö-ominaisuuden voivan tuoda merkittäviä etuja keskisuurten yritysten työyhteisöviestintään, sekä varsinkin rakennus- ja siivousalan yritysten nopeasti eläviin viestintäverkostoihin. Yhteisön alle voidaan niputtaa kaikki työyhteisön WhatsApp-ryhmät ml. projektiokohtaiset ryhmät ja vapaa-aikaan liittyvät ryhmät, jolla saadaan viestinnästä selkeämpää. Yhteisö-ominaisuuden avulla myös yleiset tiedotteet voidaan lähettää kerralla koko työyhteisölle. WhatsApp tarjoaa runsaasti työkaluja työyhteisöviestintään, ja on helposti räätälöitävissä eri käyttötarkoituksiin (Retore & Almeida, 2019). Kuten eräs haastateltavani sen sanoi: ”Ei se kanavasta jää kiinni, että sitten se on vaan itsestä siinä kiinni ja kuinka sitä jaksaa hyödyntää ja käyttää.”

### 7.2.1 Tulosten tulkinta ja merkitys

Haastateltavista suurimman osan yrityksessä johto viestii työntekijöille hyvin rennosti ja kaverillisesti, mutta muutamat haastateltavista painottivat yleistä neutraaliutta. Koska työyhteisö on tyypiltään sosiaaliryhmä, on luonnollista, että työyhteisön WhatsApp-keskusteluissa esiintyy paljon vähemmän affektiivisia piirteitä kuin syvästi kiintyneiden ryhmien kuten perheen tai läheisten kavereiden keskusteluissa. Myös erimielisyyksiä ja negatiivisia tilanteita syntyy huomattavasti harvemmin kuin perheryhmässä (Fernández-Amaya, 2021).

Osallistumisen taso on matalampaa kuin perheen tai kaveriporukan ryhmässä, koska työyhteisön ryhmät koetaan yleisesti vähemmän tärkeinä (Attalla ym., 2020; Gazit & Aharony 2018). Ryhmän tärkeydessä on suuria yksilöllisiä eroja työyhteisön jäsenten ja eri WhatsApp-ryhmien välillä. Tavoitteena onkin luoda ja vakiinnuttaa ryhmät, joissa käytävä tiedonvaihto koetaan yleisesti tärkeänä, jolloin myös niihin osallistutaan paremmin, sekä kohdentaa viestintää kohderyhmille niissä ryhmässä, jotka työyhteisön jäsen kokee tärkeimmiksi. Gazitin & Aharonyn (2018) mainitsema ero ryhmän tärkeydessä työyhteisön ja vapaa-ajan ryhmien välillä on vaikeampi tulkita, kun puhutaan WhatsApp-ryhmästä, joka on tarkoitettu esimerkiksi työpaikkaliikunnasta keskustelemiseen, tai yleisestä ryhmästä, jonka puheenaiheet vaihtelevat työasioiden ja vapaa-ajan aiheiden välillä.

Haastatteluaineistoni perusteella työyhteisössä on usein suljettuja ja julkisia WhatsApp-ryhmiä, jotka eivät ole johdon hallinnoimia ja valvomia, vaan joko erikseen perustettu työntekijöiden keskinäistä yhteydenpitoa varten tai työntekijöiden itse perustamia. Carramenhan ym. (2019) ja Lingin (2017) mukaan työyhteisön WhatsAppissa muodostetaan jatkuvasti epävirallisia aliryhmiä, joissa työntekijän asema ei määritä sitä, kuinka vapaasti hän kertoo omia ajatuksiaan. Valitettavaa on, että tällaiset aliryhmät luovat uuden kanavan juoruamiselle ja misinformaatiolle. Tutkimustulosteni perusteella kävi ilmi, että parhaat keinot mainehaitan ennaltaehkäisemiseen ovat keskustelua herättävistä uutisista tiedottaminen itse sekä henkilökohtaiset keskustelut turhautuneiden ja juoruilulle alttiiden henkilöiden kanssa.

Työyhteisön yleisissä ryhmässä toistuu postaajien ja lurkkaajien ilmiö etenkin niiden kesken, joilta ei vaadita osallistumista. Tutkimuksessani useat haastateltavista mainitsivat osallistumisen WhatsAppissa olevan yhteydessä siihen, millainen on luonteeltaan muutenkin. Siksi työyhteisön osallistamisessa vuorovaikutukseen on tärkeää henkilöstön perinpohjainen tunteminen. Haastatteluaineistossani nousi esiin myös vastuuntunnon vaikutus työntekijän tavoitettavuuteen sekä työn merkityksellisyyden vaikutus osallistumisaktiivisuuteen työajan ulkopuolella. Olisi mielenkiintoista tutkia lisää, miten työntekijän ammatti-identiteetti, ryhmäroolit ja ryhmässä koettu sosiaalinen identiteetti, vaikuttaa työn ja vapaa-ajan välisen rajan piirtymiseen yksittäisen työntekijän kohdalla.

WhatsAppan potentiaaliin liittyvässä tietämyksessä ilmeni suurta vaihtelua poissaolon ja läsnäolon ilmaisemiseen liittyvissä ominaisuuksissa. H7 mainitsi arkistointiominaisuuden, joka oli itsellenikin täysin uusi toiminto. Haastattelun jälkeen olen käyttänyt ominaisuutta useaan kertaan ja mainostanut ystäväilleni

sen kätevyyttä. H8 mainitsi paljon erilaisia tapoja ilmentää poissaoloa kuten ryhmien mykistämisen, lentokonetilan ja sovelluksen poistamisen, mutta harmitteli, ettei WhatsAppissa ole selkeää ominaisuutta poissaolon ilmentämiseen. Vinkkasin hänelle H7:ltä oppimani arkistointiominaisuuden, ja hän oli hyvin iloinen tästä tiedosta. Voimmekin todeta, että tutkimus on tuottanut käytännöllistä kontribuutiota jo ennen julkaisuaan.

Tutkielma tarjoaa muitakin käytännön hyötyjä. Tutkielma on kattava tietopaketti työyhteisön ryhmädynamiikkaan vaikuttavista tekijöistä ja opettaa kotimaisten pk-yritysten johtajille ja työyhteisöviestinnän koordinoitavuudessa oleville, kuinka näitä tekijöitä hyödyntäen voidaan luoda parempaa vuorovaikutusta ja ilmapiiiriä WhatsAppissa. Ajattelin koostaa tutkielman keskeisistä tuloksista lyhyemmän koonnin, minkä lähetän kiitoksena haastateltaviksi suostuneille henkilöille. Uskon näistä tuloksista voivan olla heille paljon hyötyä. Uskon, että jo haastatteluun osallistuminen on hyvällä tavalla haastanut pohtimaan ja reflektimaan nykyisiä viestintäkäytäntöjä. Siinä mielessä haastattelut myös sattuivat hyvään ajankohtaan keväälle, että sesonkityöpainotteisten yritysten edustajat ehtivät luomaan ja vakiinnuttamaan työyhteisöviestinnän käytäntöjä ennen kesätyöntekijöiden saapumista ja kiireisen sesongin alkamista. Selkeät ja koko henkilöstölle kommunikoidut viestintäkäytännöt tekevät ryhmädynaamisten piirteiden huomioimisesta helpompaa myös hektisen työn keskellä.

Tutkielman tieteellinen kontribuutio on laadukkaan tutkimustiedon tuottaminen tutkimusyhteisössä Jyväskylän yliopiston informaatioteknologian tiedekunnassa sekä laajemmassa tiedeyhteisössä useiden tutkimuskenttien (tietojärjestelmätiede, viestintä, johtaminen, sosiaalipsykologia) sisällä. Tutkimus tarjoaa uutta tutkimustietoa tutkimukseni keskeisten aihepiirien (mm. ryhmädynamiikka, työyhteisötutkimus, pk-yritykset, pikaviestintä, työyhteisöviestintä) sisällä ja osaltaan esittelee jatkotutkimustarpeita. Alasuutarin (2012) mukaan laadullinen tutkimus sopii mainiosti tutkimuskohteen esitutkimukseen ja hypoteesien muodostamiseen, ja määrällisellä tutkimuksella voidaan testata nämä hypoteesit ja pyrkiä yleistämään.

## 7.2.2 Luotettavuus ja rajoitukset

Tutkielman teoriaosion tiedonhaussa käytin monenlaisia palveluita ja tietokantoja siitä syystä, että aihepiirini on hyvin monitieteinen. Teoriaosion lähteet on etsitty ja valittu näistä tietokannoista: Jykdok, Google Scholar, ResearchGate, Emerald Insight, ScienceDirect, Sage Journals, Springer, ACM Digital Library, Taylor & Francis Online, ProQuest, Ebsco, Web of Science sekä IEEE Xplore. Käytetyt tietokannat sopivat hyvin tietojärjestelmätieteen, kognitiotieteen, viestinnän, johtamisen ja sosiaalipsykologian aihepiiriin tieteellisten tutkimusartikkelien löytämiseen. Lähteiden valinnan minimikriteerinä oli Julkaisufoorumin luokka 1, mikä tarkoittaa artikkeleiden kohdalla, että ne ovat tieteellisessä vertaisarvioidussa julkaisussa julkaistuja. Kirjalähteitä käytin pääasiassa käsitteiden määrittelyyn. Myös osa kirjajulkaisuista oli vertaisarvioituja. Kaikkineen tutkielman teoria on hankittu luotettavista lähteistä.

Ryhmädynamiikan tutkimus ei kaikilta osin päde työyhteisön kontekstissa. Esimerkiksi ryhmän muodostuminen, kehitysvaiheet, roolien muodostuminen ja ryhmään liittyminen ovat luonteeltaan aivan erilaiset vapaasti muodostuneessa ryhmässä ja esimerkiksi tehtäväorientoituneessa ryhmässä. Myös ryhmädynaamisten ilmiöiden takana vallitsevat voimat ovat erilaiset, sillä työyhteisön jäseniä usein motivoi eniten juuri ulkoiset motivaattorit kuten palkka, ylenemismahdollisuudet ja sanktioiden välttäminen. Työyhteisön ryhmädynamiikkaa tarkastellessa tulisikin tutkia työyhteisön sisällä vallitsevien ryhmäjohtelujen sisäisiä ja välisiä prosesseja eikä niinkään työyhteisöä ryhmänä itsessään. Tutkimuksen kirjallisuudesta vain pieni osa on kotimaista, koska Suomessa ja Pohjoismaissa on julkaistu hyvin vähän tutkielmaan sopivaa tutkimustietoa. WhatsApp on kuitenkin erittäin suosittu sovellus kaikkialla maailmassa eikä vähiten Aasiassa. Tästä syystä suuri osa WhatsAppin keskustelijoiden dynamiikkaa koskevasta tutkimuksesta on Aasian ja Afrikan maista.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, on tutkimuksen otanta valittu strategisesti ja harkinnanvaraisesti eikä perustu satunnaisuuteen. Tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää lumipallometodia, jolloin haastateltavia olisi pyydetty ehdottamaan yrityksen sisältä tai sidosryhmistä uusia haastateltavia, ja tätä jatkamalla olisi voitu varmistua siitä, että aineistoon on saatu haastatteluja juuri oikeilta henkilöiltä oikeista rooleista (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 59–60). Tutkimusasetelmaa olisi voinut laajentaa koskemaan muitakin kuin johto- ja toimihenkilöitä esimerkiksi suorittavan tason työntekijöitä ja kesätyöntekijöitä. Tämä kertoisi lisää työyhteisön ryhmädynamiikasta työntekijän näkökulmasta ja työyhteisöviestinnän toteutuksesta kyseisessä yrityksessä. Tutkimukseni aineisto painottuu pitkälti ylimmän johdon ja keskijohdon kokemuksiin ja näkemyksiin. Ankkuroitua teoriaa hyödyntämällä olisi voitu varmistua siitä, että teoria ohjaa aineiston keräämistä systemaattisesti ja aineistosta nousseiden havaintojen pohjalta kehitetään tutkittavaa ilmiötä kuvaava teoria (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 164–168).

Jos tutkimukseni tutkimusjoukkona olisi ollut tietotyöpainottuneella alalla työskentelevät asiantuntijat, olisi tutkimus tarjonnut enemmän tietoa itseohjautuvista tiimeistä ja horisontaalisesta tiedonkulusta. Kyselytutkimus laajemmalle yleisölle paljastaisi lisää mm. WhatsAppin käyttöasteesta eri toimialoilla sekä sen hyödyllisimmiksi koetuista ominaisuuksista. Aihetta olisi voinut tutkia myös käyttäen tutkimusmenetelmänä etnografista havainnointiaineistoa, jossa havainnoidaan tietyn työyhteisön WhatsApp-keskusteluita ja arvioidaan ryhmädynaamisten piirteiden toteutumista vuorovaikutuksessa.

Tutkielmani aineisto perustui haastattelutilanteeseen, jossa haastateltavat vastasivat kysymyksiin senhetkisen fiiliksen ja tietämyksen perusteella, eikä voineet jälkikäteen tarkentaa tai lisätä uusia kommentteja ja havaintoja. Haastateltaville ei lähetetty haastattelukysymyksiä etukäteen valmistautumista varten, koska sopivia haastateltavia oli suhteellisen hankala löytää, ja halusin pitää haastatteluun osallistumisen mahdollisimman vaivattomana. Haastattelurunkoon tutustuminen etukäteen olisi voinut johtaa laadukkaampaan aineistoon, mutta teemahaastattelu on pohjimmiltaan kuin keskustelu eikä vaadi aiempaa tutustumista kysymyksiin. Tutkimusmenetelmän luotettavuuteen vaikuttaa myös se,

että vaikka haastateltava edustaa itseään ja yritystään lukijoille anonyymisti, haastateltavilla on taipumus antaa vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti hyväksyttäviä ja näyttäytyvät haastateltavan tai hänen yrityksensä eduksi (Hirsjärvi, & Hurme, 2000, s. 35).

Haastatteluaineiston tulokset perustuvat tutkijan tulkintaan: tekstistä voidaan hakea eri asioita, joten eri asioita haettaessa myös tulkinnat ovat erilaisia. Esimerkiksi hakemalla merkitystä, jota haastateltava tarkoittaa, tai sitä merkitystä, joka tekstillä on tutkijalle. Onnistuneessa tulkinnassa tutkimusnäkökulman omaksunut lukija voi löytää aineistosta samat asiat kuin tutkija löysi. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 151.) Siksi pyrin analyysimenetelmän ja tulosten raportoinnissa huolellisuuteen. On kuitenkin huomattava, että laadullisessa haastattelututkimuksessa toinen tutkija voi silti päätyä erilaisiin tuloksiin, koska tutkija tekee tulkintaa koko tutkimusprosessin ajan: teoreettisessa viitekehyksessä, haastattelurungon laatimisessa, haastattelutilanteessa, analyysin eri vaiheissa, dokumentoinnissa, tulosten kirjoittamisessa ja johtopäätöksissä. Laadullisen aineiston reliabiliteetti muodostuukin enimmäkseen tutkimusprosessin dokumentoinnista ja aineiston laatuun liittyvistä tekijöistä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 189). Myös johtopäätösten esittämisessä tehdään validointia peilaamalla kerätyjä tuloksia aiempaan tutkimustietoon (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 190).

### 7.2.3 Jatkotutkimusaiheet

WhatsApp:n vaikutuksista työyhteisön ryhmädynamiikkaan tarvitaan lisää laadullista tutkimusta, joissa päästään syvälle spesifien aihealueiden ytimeen sekä hyödynnetään laajasti ja laadukkaasti erilaisia tutkimusmenetelmiä kuten syvähaastatteluja, etnografiaa ja ankkuroitua teoriaa. Samoin tarvitaan määrällisiä pitkittäis- ja poikittaistutkimuksia tarkastelemaan suurten ilmiöiden kuten digitalisaation ja työelämän murroksen vaikutuksia työyhteisöviestintään ja työntekijän tavoitettavuusvaatimuksille.

Tutkielmani nostaa pinnalle lukuisia tärkeitä seikkoja WhatsAppin vaikutuksista ryhmädynamiikkaan, joista osa vaatii syvempää tarkastelua. Tutkielmani empiirisessä aineistossa käsiteltiin hyvin pintapuolisesti esimerkiksi WhatsAppin suosiota ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden keskuudessa, mikä olisi aiheena hyvin kiinnostava. Tutkielmassa kävi useaan kertaan ilmi, että töihin liittyvä jatkuva viestivirta häiritsee vapaa-aikaa, mutta siitä, että häiritseekö viestivirta työn tekemistä, tarvitaan lisää tutkimustietoa. Ryhmien välistä dynamiikkaa suurissa työyhteisöissä voisi tutkia sosiaalisen identiteetin teorian pohjalta.

On myös aihealueita, joiden käsittelyyn tutkielmani laajuus ei riittänyt. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi esimerkiksi, millaisia työkaluja WhatsApp tarjoaa itseohjautuvan tiimin työskentelyyn ja vuorovaikutukseen. Lisäksi tarvitaan puolueettomia kartoituksia ja vertailuja erilaisista viestintä- ja yhteistyöalustoista pk-yritysten päätöksenteon tueksi. Markkinoilla on tällä hetkellä paljon eri viestintäpalveluita, jotka ominaisuuksiensa puolesta kaikki sopisivat yrityksen työyhteisöviestintävälineeksi, joten aloittelevan yrityksen, jonka aika ja muut resurssit ovat jo valmiiksi vähissä, on hyvin vaikea valita niistä oman liiketoimintansa näkökulmasta toimivin.

## LÄHTEET

- Abbas, M. & Alghail, A. (2021) The impact of mobile shadow IT usage on knowledge protection: an exploratory study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 53(4), s. 830-848.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-08-2020-0155/full/html>
- Abdelhay, S., Ahed Maher Abu Draz, A. M. A., Tharwat, W. A. K. & Marie, A. (2024) The impact of using WhatsApp on the team's communication, employee performance and data confidentiality. *Interational Journal of Data and Network Science*. 8(2), s. 1307-1318.  
[https://www.growingscience.com/ijds/Vol8/ijdns\\_2023\\_204.pdf](https://www.growingscience.com/ijds/Vol8/ijdns_2023_204.pdf)
- Adavi, K. A. K. & Acker, A. (2023) What is a File on a Phone? Personal Information Management Practices Amongst WhatsApp Users. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*. 7(CSCW2). 372, s. 1-28.  
<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3610221>
- Agrawal, S. R. (2021) Adoption of WhatsApp for Strengthening Internal CRM through Social Network Analysis. *Journal of Relationship Management*. 20(4), s. 261-281.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15332667.2020.1802643>
- Aguila-Obra, A.R.D. & Padilla-Meléndez, A. (2006). Organizational factors affecting Internet technology adoption. *Internet Research*. 16(1), 94 - 110.  
[https://www.researchgate.net/publication/220146994\\_Organizational\\_factors\\_affecting\\_Internet\\_technology\\_adoption](https://www.researchgate.net/publication/220146994_Organizational_factors_affecting_Internet_technology_adoption)
- Alasuutari, P. (2012) Laadullinen tutkimus 2.0. *Vastapaino*.  
<https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1494480?sid=4714756212>
- Ali, S., Wang, D., Hussain, T. & Li, B. (2023) The Impact of Virtual Society on Social Capital Formation: A Comparative Analysis of Facebook and WhatsApp. *SAGE Open*. 13(4), s. 1-20.  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440231210077>

- American Psychological Association. APA Dictionary of Psychology. Task-oriented group, 19.4.2018. <https://dictionary.apa.org/task-oriented-group>
- Amichai-Hamburger, Y., Gazit, T., Bar-Ilan, J., Perez, O., Aharony, N., Bronstein, J. & Dyne, T.S. (2016). Psychological factors behind the lack of participation. *Computers in Human Behavior*, 55(1), s. 268-277. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215301400>
- Attalla, S., Ads, H., Ebrahim, J. & Razak, N. A. (2020) Staff Reflection on the Effectiveness of WhatsApp Usage for Organizational Communication: a Study in a Private Malaysian Medical School. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*. 16(7), s. 57-62. [https://www.researchgate.net/publication/344170731\\_Staff\\_Reflection\\_on\\_the\\_Effectiveness\\_of\\_Whatsapp\\_Usage\\_for\\_Organizational\\_Communication\\_a\\_Study\\_in\\_a\\_Private\\_Malaysian\\_Medical\\_School](https://www.researchgate.net/publication/344170731_Staff_Reflection_on_the_Effectiveness_of_Whatsapp_Usage_for_Organizational_Communication_a_Study_in_a_Private_Malaysian_Medical_School)
- Attaran, M., Attaran, S. & Kirkland, D. (2019) Technology and Organizational Change: Harnessing the Power of Digital Workplace. Teoksessa E. F. Idemudia (toim.), *Handbook of Research on Social and Organizational Dynamics in the Digital Era*. IGI Global. [https://www.researchgate.net/publication/334811355\\_Technology\\_and\\_Organizational\\_Change\\_Harnessing\\_the\\_Power\\_of\\_Digital\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/334811355_Technology_and_Organizational_Change_Harnessing_the_Power_of_Digital_Workplace)
- Bannister, E. M. (1969) Sociodynamics: An Integrative Theorem of Power, Authority, Interfluence and Love. *American Sociological Review*. 34(3), s. 374-393. <https://www.jstor.org/stable/2092502>
- Bavelas, A. (1950) Communication Patterns in Task-oriented Groups. *Journal of the Acoustical Society of America*. 22, s. 725-730. <https://doi.org/10.1121/1.1906679>
- Bourdieu, P. (1986) The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, edited by J. G. Richardson.
- Bowers, M. R. & Martin, C. L. (2007) Trading places redux: employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*. 21(2), s. 88-98. <https://www-emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/08876040710737859/full/html>
- Branscombe, N. R., Spears, R., Ellemers, N. & Doosje, B. (2002) Intragroup and Intergroup Evaluation Effects on Group Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 28(6), s. 744-753. <https://doi.org/10.1177/01461672022890>
- Bruque, S. & Moyano, J. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. *Technovation*. 27, 241-253. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497206001210>



- Caldeira, M. M. & Ward, J. M. (2003). Using resource-based theory to interpret the successful adoption and use of information systems and technology in manufacturing small and medium-sized enterprises. *European Journal of Information Systems*. 12(2), 127-141.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000454>
- Cambridge Dictionary. (ei pvm.) Dynamics.  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dynamics>
- Cameron, A. F. & Webster, J. (2005) Unintended consequences of emerging communication technologies: Instant Messaging in the workplace. *Computers in Human Behavior*. 21(1), s. 85-103.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563203001109>
- Carmeli, A., Shalom, R. & Weisberg, J. (2005) Considerations in organizational career advancement: what really matters. *Personnel Review*. 36(2), s. 190-205.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480710726109/full/html>
- Carramenha, B., Cappellano, T. & Mansi, V. R. (2019) WhatsApp and the Mediatization of Informal Communication in Organizations. Teoksessa G. S. Thornton, V. R. Mansi, B. Carramenha & T. Cappellano. (toim.), *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968) *Group Dynamics: Research and theory* (3<sup>rd</sup> ed.) Harper & Row.
- Caspi, A. & Etgar, S. (2023) Exaggeration of emotional responses in online communication. *Computers in Human Behavior*. 146.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107818>
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986) Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*. 32(5), s. 554-571.  
<https://home.business.utah.edu/actme/7410/Daft%20and%20Lengel.pdf>
- Discord, ei pvm. <https://discord.com/>
- Dorwal, P., Sachdev, R., Gautam, D., Jain, D., Sharma, P., Tiwari, A.K. & Raina, V. (2016) Role of WhatsApp messenger in the laboratory management system: a boon to communication. *Journal of medical systems*. 40(1), s. 1-5.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10916-015-0384-2>
- Durlauf, S. N. & Young, H. P. (2001) *Social Dynamics*. The MIT Press. Brookings Institution Press.
- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R., & Stevenson, M. (2014) Mobile technology and boundary permeability. *British Journal of Management*. 25(3), s. 570-588. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.12027>

- Ecklebe, S. & Löffler, N. (2022) Who does (not) want to engage in internal social media? Employees' segmentation into different user types. *Public Relations Review*. 48(5), s. 1-13. <https://www.sciencedirect.com.ezproxy.jyu.fi/science/article/pii/S0363811122001047>
- Eseryel, U. Y. & Eseryel, D. (2013) Action-embedded transformational leadership in self-managing global information systems development teams. *Journal of Strategic Information Systems*. 22(2), s. 103-120. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868713000358>
- Euroopan komissio (2015). Käyttöopas: Pk-yrityksen määritelmä. *Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto*. [http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1)
- Ewing, M., Men, L. R. & O'Neil, J. (2019) Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*. 13(2), s. 110-132. <https://www.tandfonline-com.ezproxy.jyu.fi/doi/full/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Feldt, T., Kinnunen, U., Rönkä, T., Kinnunen M-L. & Rusko, H. (2007) Työkuormituksesta palautuminen ja sen mittaaminen: psykologinen ja fysiologinen näkökulma. Teoksessa A. Aro, T. Feldt & V. Ruohomäki (toim.), Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. *Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n vuosikirja*. Edita. Helsinki. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1032257>
- Fernández-Amaya, L. (2021) Online disagreement in WhatsApp groups: A comparative study of Spanish family members and work colleagues. *Discourse & Communication*. 15(5), s. 542-558. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/17504813211017711>
- Finder, (ei pvm.) Fonecta. <https://www.finder.fi/>
- Forsyth, D. R. (1999). *Group Dynamics* (3rd ed.). Brooks/Cole, Wadsworth. <https://jyu.finna.fi/Record/vaari.2281885?sid=4140063389>
- Franz, T. M. (2012) *Group Dynamics and Team interventions: Understanding and improving team performance*. John Wiley & Sons Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=875438#>
- French, A. M., Guo, C., & Shim, J. (2014). Current Status, Issues, and Future of Bring Your Own Device (BYOD). *Communications of the Association for Information Systems*. 35(10), s. 191-197. <https://aisel.aisnet.org/cais/vol35/iss1/10/>
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*. 8(3), 175-190. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2006.00125.x>

- Gazit, T. & Aharony, N. (2018) Factors explaining participation in WhatsApp groups: an exploratory study. *Aslib Journal of Information Management*. 70(4), s. 390-413. <https://doi.org/10.1108/AJIM-03-2018-0053>
- Gazit, T., Aharony, N. & Amichai-Hamburger, Y. (2020) Tell me who you are and I will tell you which SNS you use: SNSs participation. *Online Information Review*. 44(1), s. 139-161. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/OIR-03-2019-0076/full/html>
- Gazit, T., Bronstein, J., Amichai-Hamburger, Y., Aharony, N., Bar-Ilan, J. and Perez, O. (2018). Active participants and lurkers in online discussion groups: a qualitative analysis of focus groups. *Information Research*, 23(2). [www.informationr.net/ir/23-2/paper791.html](http://www.informationr.net/ir/23-2/paper791.html)
- Glick, M., Ruetschlin, C. & Bush, D. (2021) Big Tech's Buying Spree and the Failed Ideology of Competition Law. *Hastings Law Journal*. 72(2), s. 465-516. [https://repository.uclawsf.edu/hastings\\_law\\_journal/vol72/iss2/1/](https://repository.uclawsf.edu/hastings_law_journal/vol72/iss2/1/)
- Goldhaber, G. M. & Wiio, O. A. (1981) Organisaatioviestintä. *Weilin + Göös*. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.59566?sid=4023971876>
- Google Chat (ei pvm.). Google Workspace. <https://workspace.google.com/products/chat/>
- Guest, D. E. (2002) Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*. 41(2), s. 255-279. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0539018402041002005>
- Haag, S. & Eckhardt, A. (2017) Shadow IT. *Business & Information Systems Engineering*. 59, s. 469-473. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-017-0497-x>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Helsinki: Gaudeamus*. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.829757>
- Hsieh, H. & Shannon, S. E. (2005) Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*. 15(9), s. 1277-1288. <http://qhr.sagepub.com.libproxy.helsinki.fi/content/15/9/1277.full.pdf+html>
- Huang, H. H. & Lin, C. N. (2023) Influencing factors of mobile instant messaging applications between single- and multi- platform use cases. *Computer Standards & Interfaces*. 83, s. 1-10. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0920548922000356>
- Iranmanesh, M., Annamalai, N., Kumar, K. M. & Foroughi, B. (2022) Explaining student loyalty towards using WhatsApp in higher education: an extension of the IS success model. *The Electronic Library*. 40(3), s. 196-220. <https://doi.org/10.1108/EL-08-2021-0161>
- Jailobaev, T., Jailobaeva, K., Baialieva, M., Baialieva, G. & Asilbekova, G. (2021) WhatsApp Groups in Social Research: New Opportunities for Fieldwork

Communication and Management. *Bulletin of Sociological Methodology*. 149(1), s. 60-82.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0759106320978337>

Janssen, D. & Carradini, S. (2021) Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*. 64(2), s. 137-153.

<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9440009/authors#authors>

Johnston, M. J., King, D., Arora, S., Behar, N., Athanasiou, T., Sevdalis, N. & Darzi, A. (2015) Smartphones let surgeons know WhatsApp: an analysis of communication in emergency surgical teams. *The American Journal of Surgery*. 209(1), s. 45-51.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000296101400525X>

Juholin, E. (1999). Sisäinen viestintä. *Inforviestintä*.

<https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.803427?sid=3929099720>

Kanagarajoo, M. V., Fulford, R. & Standing, C. (2019) The contribution of social media to project management. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 69(4), s. 834-872.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2018-0316>

Kanwal, Nor., Isha, A. S. N. B., Salleh, R. B., Kanwal, Nos. & Al-Mekhlafi, A-B. A. (2023) Paradoxical effects of social media use on workplace interpersonal conflicts. *Cogent Business & Management*. 10(1), s. 1-13.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2200892>

Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010) Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*. 53(1), s. 59-68.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Karapanos, E., Teixeira, P. & Gouveia, R. (2016) Need fulfillment and experiences on social media: A case on Facebook and WhatsApp. *Computers in Human Behavior*. 55(B), s. 888-897.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215301941>

Kholisoh, N. & Sulastri, R. (2017) New Media Technology in Developing Effective Organizational Internal Communication. *Humaniora*. 8(1), s. 21-29.

<https://journal.binus.ac.id/index.php/Humaniora/article/view/3693>

Kim, M. & Beehr, T. A. (2021) The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*. 32(9), s. 1865-1898.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657166>

Kohvakka, R. & Saarenmaa, K. (23.5.2019) WhatsApp suosituin – some on suomalaisten arkea iän mukaan vaihdellen. *Tieto&Trendit*.

<https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/whatsapp-suosituin-some-on-suomalaisten-arkea-ian-mukaan-vaihdellen/>

- Kopper, A., Westner, M. & Strahringer, S. (2020) From Shadow IT to Business-managed IT: a qualitative comparative analysis to determine configurations for successful management of IT by business entities. *Information Systems and e-Business Management*. 18, s. 209-257.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-020-00472-6>
- Koshland Jr., D. E. (1990) The Laws of Sociodynamics. *Science*. 249(4967), s. 341.  
<https://www.science.org/doi/10.1126/science.249.4967.341>
- Kraus, S., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. M. & Tomini, N. (2022) Facebook and the creation of the metaverse: radical business model innovation or incremental transformation? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 28(9), s. 52-77.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-12-2021-0984/full/html>
- Leeflang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P. & Freundt, T. (2014) Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*. 32(1), s. 1-12.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237313001576>
- Leavitt, H. J. (1949) Some effects of certain communication patterns upon group performance. *Massachusetts Institute of Technology*. s. 1-91.  
<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/79469>
- Lee-Kelley, L. (2006) Locus of control and attitudes to working in virtual teams. *International Journal of Project Management*. 24(3), s. 234-243.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.01.003>
- Levi, D. (2017). Group dynamics for teams (5th edition.). *SAGE Publications, Inc.*  
<https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1879122?sid=3558227510>
- Lewin, K. (1948) Resolving Social Conflicts: Selected papers on group dynamics. *Harper*.
- Lewis, B. V., Lewis, B. R., Varey, R. J., Richard Varey, & Varey, R. (2000). *Internal Marketing: Directions for Management*. *Routledge*.  
<https://jyu.finna.fi/Record/nelli09.1000000000250981?sid=4003662056>
- Ling, R. (2017) The social dynamics of mobile group messaging. *Annals of the International Communication Association*. 41(3-4), s. 242-249.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23808985.2017.1374199?scroll=top&needAccess=true>
- Liu, D., Ainsworth, S. E. & Baumeister, R. F. (2016) A Meta-Analysis of Social Networking Online and Social Capital. *Review of General Psychology*. 20(4), s. 369-391. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1037/gpr0000091>
- Love, P. E. D., Irani, Z., Standing, C., Lin, C. & Burn, J. M. (2005). The enigma of evaluation: benefits, costs and risks of IT in Australian small-medium-sized enterprises. *Information and Management*. 42(7), 947-964.  
<https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/4227/1/science.pdf>



- Marsh, E., Vallejos, E. P. & Spence, A. (2022) The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers In Human Behavior*. 128, s. 1-21. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563221004416>
- Martinelli, R. (2019) Corporate Mobile Communication: Challenges and Reflections in an Environment of Connected Employees, Teoksessa G. S. Thornton, V. R. Mansi, B. Carramenha & T. Cappellano. (toim.), *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Martinez-Comeche, J-A. & Ruthven, I. (2021) Engaging interaction and long-term engagement with WhatsApp in an everyday life context: exploratory study. *Journal of Documentation*. 77(4), s. 825-850. <https://www-emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/JD-07-2020-0115/full/html>
- Masoni, M. & Guelfi, M. R. (2020) WhatsApp and other messaging apps in medicine: opportunities and risks. *Internal and Emergency Medicine*. 15, s. 171-173. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11739-020-02292-5>
- Matassi, M., Boczkowski, P. J. & Mitchelstein, E. (2019) Domesticating WhatsApp: Family, friends, work, and study in everyday communication. *New Media & Society*. 21(10), s. 2183-2200. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1461444819841890>
- Mbada, C. E., Jeje, O. O., Akande, M., Mbada, K. A., Fatoye, C., Olakorede, D., Awoniyi, O., Okafor, U. A. C., Falade, O. & Fatoye, F. (2023) Social presence and dynamics of group communication: An analysis of a health professionals WhatsApp group chats. *PLOS ONE*. 18(7). s. 1-13. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0288773>
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. & Viswesvaran, C. (2012) A meta - analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. 27(2), s. 155-190. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683941211199554/full/html>
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook (2<sup>nd</sup> ed.) *California: Sage*. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.460516?sid=3807778562>
- Mirawati, I., Suryana, A., Hidayat, M. & Agustin, H. (2018) Gender Differences in Workplace Humor Among Lecturers: Study on Whatsapp Group(s). *International Journal of Engineering and Technology*. 7(2.29), s. 628-632. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3203154](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3203154)
- Mols, A. & Pridmore, J. (2020) Always available via WhatsApp: Mapping everyday boundary work practices and privacy negotiations. *Mobile Media & Communication*. 9(3), s. 422-440. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2050157920970582>

- Mustaffa, C. S., Noh, C. H. C., Bakar, H. A. & Mohamad, B. B. (2018) Understanding the Usage of Whatsapp Among Malaysian Employees Through the Lens of Social Influence Theory. *International Journal of Engineering & Technology*. 7(4.38), s. 1039-1043.  
<https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.38.27635>
- Mutha, P. & Srivastava, M. (2023) Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*. 31(3), s. 737-758.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-07-2021-2856/full/html>
- Myers, N., Starliper, M. W., Summers, S. L. & Wood, D. A. (2016) The Impact of Shadow IT Systems on Perceived Information Credibility and Managerial Decision Making. *Social Science Research Network*, s. 1-49.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2334463](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2334463)
- Männikkö, N. (2021) Sosiaalinen media itsensä ilmaisun, sosiaalisen pääoman ja hyvinvointivaikutusten välittäjänä. *Janus*. 29(4).  
[https://jyu.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi\\_unpaywall\\_primary\\_10\\_30668\\_janus\\_110631?sid=3744340424](https://jyu.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_unpaywall_primary_10_30668_janus_110631?sid=3744340424)
- Namhata, R., & Patnaik, P. (2018). The 'Verticals', 'Horizontal', and 'Diagonals' in Organisational Communication: Developing Models. Teoksessa S. Patnaik, X-S. Yang, M. Tavana, F. Popentiu-Vlădicescu & F. Qiao (toim.) *Digital Business. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. Springer. 21, s. 343. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-93940-7\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-319-93940-7_14)
- Na-nan, K., Chaiprasit, K. & Pukkeeree, P. (2017) Influences of workplace environment factors on employees' training transfer. *Industrial and Commercial Training*. 49(6), s. 303-314.  
<https://www.proquest.com/central/docview/2534330113/fulltextPDF/973E8B9347204100PQ/7?accountid=11774&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. & Eby, L. T. (2006) Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 27(8), s. 1057-1087.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.416>
- Olson, P. (19.2.2014). Exclusive: The Rags-To-Riches Tale Of How Jan Koum Built WhatsApp Into Facebook's New \$19 Billion Baby. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2014/02/19/exclusive-inside-story-how-jan-koum-built-whatsapp-into-facebooks-new-19-billion-baby/?sh=27b6e26f2fa1>
- Omar, N. A. M., Azmi, N. J. & Sani, N. A. (2020) Is WhatsApp the Future of Workplace Communication? Investigating the use of WhatsApp in Decision-making Episodes. *Journal of Nusantara Studies*. 5(1), s. 414-442.  
<https://journal.unisza.edu.my/jonus/index.php/jonus/article/view/619>

- Oxford Reference. (ei pvm.) Dynamic.  
<https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803095737668>
- Perkel, J. M. (5.1.2017) How scientists use Slack. *Toolbox. Nature* 541, s. 123-124.  
<https://www.nature.com/articles/541123a>
- Petitjean, C. & Morel, E. (2017) "Hahaha": Laughter as a resource to manage WhatsApp conversations. *Journal of Pragmatics*. 110(2017), s. 1-19.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378216616302594>
- Pew Research Center. (7.4.2021) Mobile Fact Sheet.  
<https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/mobile/>
- Pozin, M. A. A. & Nawi, M. N. M. (2018) Effective of communication using WhatsApp: Industrialised building system (IBS) construction. *Proceedings of the 3rd international conference on applied science and technology (ICAST'18)*. 2016(1), s. 1-6.  
<https://pubs.aip.org/aip/acp/article/2016/1/020018/725956/Effective-of-communication-using-WhatsApp>
- Requena, F. (2003) Social Capital, Satisfaction and Quality of Life in the Workplace. *Social Indicators Research*. 61, s. 331-360.  
<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021923520951>
- Rouhiainen, M. (2005) Johtamisviestintä - viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2005*.  
[https://jyu.finna.fi/Record/jyx.123456789\\_51242?sid=3911318084](https://jyu.finna.fi/Record/jyx.123456789_51242?sid=3911318084)
- Rourke L., Anderson T., Garrison D.R. & Archer W. (2001) Assessing social presence in asynchronous text-based computer conferencing. *Journal of Distance Education*. 14(2), s. 50-71.  
[https://www.researchgate.net/publication/237117735\\_Assessing\\_Social\\_Presence\\_In\\_Asynchronous\\_Text-based\\_Computer\\_Conferencing](https://www.researchgate.net/publication/237117735_Assessing_Social_Presence_In_Asynchronous_Text-based_Computer_Conferencing)
- Retore, A. P. & Almeida, L. D. A. (2019). Understanding Appropriation Through End-User Tailoring in Communication Systems: A Case Study on Slack and WhatsApp. *Social Computing and Social Media. Design, Human Behavior and Analytics: 11th International Conference, SCSM 2019, Held as Part of the 21st HCI International Conference, HCII 2019, Orlando, FL, USA, July 26-31, 2019, Proceedings, Part I* 21, s. 245-264. Springer International Publishing. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-21902-4\\_18](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-21902-4_18)
- Ruohomäki, V. (2007) Hajautettu ja mobiili työ - havaintoja uusista työmuodoista. Teoksessa A. Aro, T. Feldt & V. Ruohomäki (toim.) *Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n vuosikirja*. Edita. Helsinki.  
<https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1032257>
- Sánchez-Moya, A. & Cruz-Moya, O. (2015) "Hey there! I am using WhatsApp": A Preliminary Study of Recurrent Discursive Realisations in a Corpus of



- WhatsApp Statuses. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 212, s. 52-60.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815056451>
- Schieman, S. & Young, M. C. (2013) Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems?. *Work & Stress*. 27(3), s. 244-261.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02678373.2013.817090>
- Sheer, V. C. & Rice, R. E. (2017) Mobile instant messaging use and social capital: Direct and indirect associations with employee outcomes. *Information & Management*. 54(1), s. 90-102.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720616300349>
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*. London: John Wiley & Sons, Ltd.
- Slack, ei pvm. <https://slack.com/>
- Statista. (2023) Number of unique WhatsApp mobile users worldwide from January 2020 to June 2023.  
<https://www.statista.com/statistics/1306022/whatsapp-global-unique-users/>
- St. Pierre, E. A. & Jackson, A. (2014) Qualitative Data Analysis After Coding. *Qualitative Inquiry*. 20(6), s. 715–719.  
[https://www.researchgate.net/publication/270481796\\_Qualitative\\_Data\\_Analysis\\_After\\_Coding](https://www.researchgate.net/publication/270481796_Qualitative_Data_Analysis_After_Coding)
- Suhaimi, W. N. E., Zaato, S. G., Salman, A. & Bidin, A. (2022) WhatsApp usage in the Workplace among SME Employees in Metropolis. *Journal of Positive School Psychology*. 6(4), s. 8348-8362.  
<https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/5290>
- Suh, T. & Lee, J. (2016) Internal audience segmentation and diversity in internal communication. *Corporate Communications: An international journal*. 21(4), s. 450-464. <https://www-emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-05-2015-0024/full/html>
- Sultan, A. J. (2014) Addiction to mobile text messaging applications is nothing to “lol” about. *The Social Science Journal*. 51(1), s. 57-69.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1016/j.socij.2013.09.003>
- Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. Pk-yrittäjäbarometri 2/2023. <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/pk-yrittäjäbarometri-2-2023/>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015) Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. *Tampere University Press*.  
<https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.2034785?sid=3911637722>

- Timonen, H. & Vuori, J. (2018) Visibility of Work: How Digitalization Changes the Workplace. *Proceedings of the 51th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2018, Waikoloa Village, 3.-6.1.2018.* s. 5075–5084. <https://www.theseus.fi/handle/10024/159765>
- Tolvanen, P. (25.6.2020). 37 % isoista organisaatioista käyttää WhatsAppia – ja se on ongelma. *North Patrol*. <https://northpatrol.fi/2020/06/25/37-isoista-organisaatioista-kayttaa-whatsappia-ja-se-on-ongelma/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). *Kustannusosakeyhtiö Tammi*. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1893454>
- Verčič, A. T. & Špoljarić, A. (2020) Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*. 46(3), s. 1-7. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811120300539>
- WhatsApp Blog. Communities Now Available. (3.11.2022). <https://blog.whatsapp.com/communities-now-available>
- WhatsApp Blog. One WhatsApp account, now across multiple phones. (25.4.2023). <https://blog.whatsapp.com/one-whatsapp-account-now-across-multiple-phones>
- WhatsApp Blog. Tietojen oikaiseminen. (17.3.2014). <https://blog.whatsapp.com/setting-the-record-straight>
- WhatsApp Blog. WhatsApp-tila. (20.2.2017) [https://blog.whatsapp.com/whats-app-status?lang=fi\\_FI](https://blog.whatsapp.com/whats-app-status?lang=fi_FI)
- WhatsApp Communities Learning Center. (ei pvm.). <https://www.whatsapp.com/communities/learning/>
- WhatsApp Help Center. <https://faq.whatsapp.com/> [1]How to add and remove group members. [2]How to send and open view once media and voice messages. [3]How to use polls. [4]About two-step verification. [5]About end-to-end encryption. [6]How to exit and delete groups. [7]How to create a community. [8]How to make a group video call.
- Wise, S. (2014) Can a team have too much cohesion? The dark side to network density. *European Management Journal*. 32(5), s. 703-711. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237313001618>
- Workplace from Meta. (ei pvm.). <https://www.workplace.com/>
- Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. *Inforviestintä*. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.844650?sid=3928230770>
- Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. *Inforviestintä*. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.997366?sid=3928228517>