

INTERNE SOCIAL SOFTWARE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

MEI 2011

in·ter·ne so·cial soft·ware 

Universiteit van Amsterdam

Faculteit der Maatschappij en Gedragwetenschappen

Communicatiewetenschap / Corporate Communicatie

Masterthesis Nick de Jong / 5942098

Begeleider / Dr. W. Elving

Aantal woorden / 14.070



SAMENVATTING

In de wetenschappelijke literatuur is veel aandacht uitgegaan naar de mogelijkheden die interne social software biedt voor interne kennisdeling en samenwerking binnen organisaties. Minder aandacht gaat uit naar de invloed die communicatie door middel van social software kan hebben op de betrokkenheid van werknemers en het communicatieklimaat binnen een organisatie. In dit onderzoek is daarom getracht een antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvraag: *Wat is de relatie tussen communicatie met behulp van interne social software en affectieve betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie?* De onderzoeksvraag is beantwoord middels het uitvoeren van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek onder gebruikers van interne social software. Gesteld kan worden dat interne social software extra mogelijkheden tot interactie tussen medewerkers biedt. Deze interactie kan bijdragen aan wederzijds bewustzijn en wederzijds vertrouwen binnen organisaties en kan verbindingen tussen leden van organisaties sneller, sterker en efficiënter maken. Medewerkers die meer interactie hebben met behulp van interne social software beoordelen het communicatieklimaat als positiever en zijn meer betrokken bij een organisatie dan medewerkers die minder gebruikmaken van interne social software. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat het bieden van meer autonomie aan werknemers kan leiden tot een hogere mate van affectieve betrokkenheid. Fysiek contact lijkt van essentieel belang om interactie via interne social software voorspoedig te laten verlopen en wederzijds bewustzijn tot stand te laten komen. Dit onderzoek betreft een eerste opzet om verbanden aan te tonen tussen interactie via interne social software, waarbij begrippen als sensemaking, communicatieklimaat, autonomie en affectieve betrokkenheid centraal staan. De gevonden uitkomsten bieden veel mogelijkheden voor vervolgonderzoek.



INHOUDSOPGAVE

| | | |
|-------------|--|-----------|
| § 1. | INLEIDING | 4 |
| § 2. | THEORETISCH KADER | 5 |
| | 2.1 Belang van betrokkenheid | 5 |
| | 2.2 Dimensies van betrokkenheid | 5 |
| | 2.3 Communicatie en betrokkenheid | 6 |
| | 2.4 Sensemaking | 7 |
| | 2.5 Sensemaking en communicatie | 7 |
| | 2.6 Autonomie | 8 |
| | 2.7 Interactiviteit | 9 |
| | 2.8 Communicatieklimaat | 10 |
| | 2.9 CMC en F2F | 11 |
| | 2.10 Social Software | 12 |
| | 2.11 Conclusie theorie | 13 |
| § 3. | METHODE | 15 |
| | 3.1 Kwantitatief onderzoek | 15 |
| | 3.2 Kwalitatief onderzoek | 18 |
| § 4. | RESULTATEN | 20 |
| | 4.1 Demografische toelichting respondenten | 20 |
| | 4.2 Correlatiematrix constructen | 22 |
| | 4.3 Beantwoording hypothesen | 22 |
| § 5. | CONCLUSIE | 28 |
| | 5.1 Conclusie | 28 |
| | 5.2 Koppeling resultaten aan theorie | 28 |
| | 5.3 Tekortkomingen en vervolgonderzoek | 33 |
| | 5.4 Resumerend | 35 |
| | LITERATUUR | 36 |
| | APPENDIX | |
| | A.1 Promotie Adformatie | I |
| | A.2 Introductietekst vragenlijst | II |
| | A.3 Codeboek enquête | III |
| | A.4 Topic list interviews | V |

§ 1. INLEIDING

Sociale media zijn een belangrijk onderdeel geworden van de huidige informatierevolutie. Sinds een aantal jaren bestaan er obsessieve verwachtingen rond sociale media (Lansink, 2010). Sociale media zoals Hyves, Facebook, Twitter en LinkedIn winnen in rap tempo aan gebruikers en verkrijgen veel aandacht van andere media zoals de krant, radio en televisie. Recentelijk bleek nogmaals de kracht van sociale media toen Youp van het Hek op Twitter startte met zijn T-mobile 'terreur'. Naar aanleiding van problemen met de telefoon van zijn zoon plaatste van het Hek een bericht waarna 45.503 volgers bleven re-tweeten, met als gevolg een column in het NRC Handelsblad en aandacht in vele televisieprogramma's. Onderzoeksbureau Buzzcapture concludeerde dat T-mobile een imagoschade van een kleine 200.000 euro heeft geleden door van het Hek's actie. Sociale media zijn niet meer weg te denken uit onze huidige samenleving en voor organisaties is het van belang om hier zo adequaat mogelijk mee om te gaan.

Ook binnen organisaties hebben sociale media hun intrede gemaakt. Interne platformen worden onder grote organisaties in rap tempo geadopteerd. Verondersteld wordt dat het goede tools zijn voor betere interne samenwerking, innovatie en kennisdeling. Het is een nieuwe manier van communiceren: delen en converseren. In Nederland gebruikt 31,7 procent van de bedrijven sociale media tools voor interne doeleinden (Turnhout, 2010). Platformen die worden gebruikt zijn bijvoorbeeld Sharepoint en Yammer. Het zijn platformen die als uitgangspunt een verzameling van sociale media sites hebben, ze ontleen functies van Twitter, Hyves, Facebook, LinkedIn, Flickr en Youtube. Gebruikers kunnen posts schrijven, expertise vinden, reageren, converseren, foto's uploaden en taggen. Daarnaast kan men met één zoekopdracht posts, video's, documenten, expertise, comments, presentaties en foto's vinden (Turnhout, 2010).

Avram (2005) stelt dat de specifieke tools zelf minder van belang zijn, maar het belang schuilt in het sociale fenomeen dat wordt gegenereerd door deze tools, namelijk spontane interactie, proactieve attitudes, verhoogde kenniscreatie, kennisdeling en -overdracht. In de wetenschappelijke literatuur gaat veel aandacht uit naar de mogelijkheden die social software biedt voor interne kennisdeling en samenwerking binnen organisaties. Minder aandacht gaat uit naar de invloed die communicatie door middel van social software kan hebben op de betrokkenheid van werknemers en het communicatieklimaat binnen een organisatie. Dit onderzoek heeft daarom als doel om te onderzoeken wat gebruik van interne sociale platformen teweeg brengt bij medewerkers van organisaties. De onderzoeksvraag luidt: *Wat is de relatie tussen communicatie met behulp van interne social software en affectieve betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie?* De onderzoeksvraag zal worden beantwoord middels het uitvoeren van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek onder gebruikers van interne social software.

§ 2. THEORETISCH KADER

Om de onderzoeksvraag naar de relatie tussen het gebruik van interne social software en betrokkenheid van medewerkers te beantwoorden zal aangevangen worden met het beschrijven van relevante theorie met betrekking tot betrokkenheid. Omdat nog geen directe theorie is ontwikkeld die refereert aan het gebruik van interne social software wordt gekeken naar literatuur uit de interpersoonlijke communicatie, human resource management en organisatiekunde. Er wordt ingegaan op begrippen als sensemaking, autonomie, interactiviteit, communicatieklimaat en high quality connections. Daarna worden de begrippen Computer Mediated Communication (CMC) en Face to Face communicatie (F2F) en een visie daarop toegelicht. Ten slotte worden communicatiemogelijkheden beschreven die ontstaan bij het gebruik van interne social software.

2.1 Belang van betrokkenheid

Betrokken medewerkers zijn bereid om zich meer in te spannen voor de organisatie dan minder betrokken medewerkers (Mathieu & Zajac, 1990; Postmes, Tanis & De Wit, 2001). Daarnaast blijkt dat betrokkenheid kan worden beschouwd als een belangrijke variabele bij het verklaren van kennisdeling. Een hoge mate van betrokkenheid zou zorgen voor een grotere bereidheid tot zowel het delen als verzamelen van kennis (Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004). Onderzoek heeft aangetoond dat de mate van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie sterk gerelateerd is aan een aantal belangrijke organisationele issues zoals het verzuim van medewerkers, omzet, de intentie van medewerkers om naar een andere baan te zoeken en om de organisatie te verlaten (Allen & Meyer, 1996). Ten slotte kan worden verondersteld dat de mate waarin medewerkers betrokkenheid voelen met een organisatie van invloed kan zijn op veranderingsbereidheid van medewerkers. Een hoge mate van betrokkenheid zou kunnen leiden tot minder weerstand in vergelijking met personen met een lage mate van betrokkenheid (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

2.2 Dimensies van betrokkenheid

Meyer en Allen (1991) onderscheiden drie dimensies van betrokkenheid die medewerkers kunnen hebben met organisaties. Dit zijn affectieve betrokkenheid, continuïteits betrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid is volgens hen een gevoel van emotionele verbondenheid van medewerkers met een organisatie. Medewerkers met een sterke mate van affectieve betrokkenheid willen graag bij de organisatie blijven behoren. Continuïteits betrokkenheid betreft de inschatting van een medewerker over de kosten die een mogelijk vertrek uit de organisatie met zich meebrengt. Medewerkers met alleen continuïteits betrokkenheid blijven bij een organisatie omdat zij de kosten van een vertrek uit de organisatie hoger inschatten dan het in dienst blijven bij de organisatie. Ten slotte kan normatieve betrokkenheid worden onderscheiden. Het verwijst naar de verplichting die

medewerkers voelen om bij een organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991; Van den Hooff & De Leeuw Van Weenen, 2004; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

De begrippen identificatie en betrokkenheid worden vaak in lijn met elkaar genoemd. Hoewel een aantal onderzoekers wijst op het onderscheid tussen de twee begrippen (Mael & Tetrick, 1992; Pratt, 1998) stellen Postmes et al. (2001) aan de hand van Meyer en Allen (1991) dat de affectieve dimensie van betrokkenheid evenredig kan worden beschouwd aan de term identificatie. Beide begrippen refereren volgens hen aan een emotionele band die medewerkers kunnen hebben met een organisatie. Om de relatie tussen het gebruik van interne social software en betrokkenheid van medewerkers te onderzoeken wordt gericht op het gevoel dat medewerkers bij een organisatie hebben. Daarom wordt de affectieve component van betrokkenheid gebruikt. In dit onderzoek wordt de opvatting van Postmes et al. (2001) gevolgd en zal geen onderscheid worden gemaakt tussen identificatie en affectieve betrokkenheid.

2.3 Communicatie en betrokkenheid

Binnen organisaties is het belangrijk om boodschappen te communiceren. Communicatie heeft volgens De Ridder (2005) een primaire en een secundaire waarde. Bij de primaire waarde staat de overdracht van informatie centraal. Wanneer wordt gesproken over de secundaire waarde heeft dit betrekking op het interactieproces van communicatie. Communicatie wordt hierbij gerelateerd aan de intrinsieke tevredenheid van zenders en ontvangers. Een onderscheid dat wel eens wordt gemaakt heeft betrekking op 1) de kwaliteit van informatie en 2) op het communicatieklimaat (Smidts, Pruyn en Van Riel, 2001; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005).

Betrokkenheid en communicatie lijken twee nauw verweven concepten voor zowel de primaire- als secundaire waarde van communicatie. Zo is reeds beschreven dat een hoge mate van betrokkenheid zou zorgen voor een grotere bereidheid tot zowel het delen als verzamelen van kennis (Van den Hooff & De Leeuw van Weenen, 2004). Ook andersom geldt dat communicatie een belangrijke invloed heeft op de mate van betrokkenheid die medewerkers hebben bij hun organisatie (Foy, 1994; Katz & Kahn, 1972; Meyer & Allen, 1997; Postmes et al., 2001). Onderzoekers tonen aan dat de mate waarin medewerkers van een organisatie actief kunnen participeren in de communicatie met andere medewerkers, positief gerelateerd is aan de betrokkenheid van deze medewerkers bij de organisatie (Kiesler, 1971; Salancik, 1977). Belangrijke antecedenten voor zowel affectieve betrokkenheid als identificatie zijn onder andere de nabijheid, gelijkens en interpersoonlijke interactie (Buchanan, 1974; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Postmes et al., 2001).

2.4 Sensemaking

Van Vuuren en Elving (2008) bespreken het belang van het onderscheid dat gemaakt kan worden tussen informatie en communicatie. Communicatie betreft hierbij het creëren van wederzijds begrip en vertrouwen in arbeidsrelaties. Communicatie en interactie wordt hierbij net zo belangrijk geacht als het verstrekken van informatie. Van Vuuren en Elving (2008) verduidelijken dit onderscheid metaforisch aan de hand van het “Fat Smoker Syndrome” beschreven door Maister (2008). Een roker met overgewicht weet dat een gezondere levensstijl kan worden bereikt door te stoppen met roken, minder te eten en door meer te bewegen. Met alleen deze informatie zal de roker geen gezondere levensstijl aannemen, hij zal zich ook bewust moeten worden van de noodzakelijke verandering. Ook hier wordt gerefereerd aan de secundaire waarde van communicatie van De Ridder (2005).

Van Vuuren en Elving (2008) verwijzen aan de hand van een citaat van Cartwright en Holmes (2006) dat mensen een dringende behoefte aan betekenis hebben in hun leven. Organisatieleden moeten een vertaling maken van strategieën of visies die zijn opgesteld door de organisatie waar ze werkzaam zijn. Volgens Weick (2005) geeft ieder individu betekenis aan een bepaalde situatie aan de hand van een eigen mentaal kader dat tot stand is gekomen door eerdere ervaringen en interpretaties. Sensemaking ontstaat wanneer er een connectie tot stand komt tussen een opgestelde visie en strategie van een organisatie en het eigen mentale kader van een individu. Sensemaking komt tot stand wanneer een persoon voor zichzelf kan verklaren wat er gaande is en wat een situatie inhoudt, er wordt dan een cognitief profiel worden gevormd over de desbetreffende strategie of visie (Weick, 2005). Dit proces van sensemaking kan veel tijd in beslag nemen en het kan voorkomen dat er helemaal geen overeenstemmige betekenis kan worden gegeven. In dit geval vindt geen koppeling plaats tussen verschillende mentale kaders omdat deze niet herkend worden door beide partijen met mogelijke gevolgen als misverstanden en miscommunicatie. In het geval dat cognitieve profielen niet overeenstemmen bestaat er heterogeniteit tussen verschillende leden van een organisatie en heeft het proces van sensemaking zich niet voltrokken (Ericson, 2001; Weick, 2005).

2.5 Sensemaking en communicatie

Betekenis kunnen geven aan een situatie is bepalend voor het gedrag van een medewerker van een organisatie. Indien er geen sensemaking plaatsvindt wordt het handelen van een medewerker gebaseerd op een ander cognitief profiel dat uitgaat van een ander werkelijkheidsbesef dan dat van het management of organisatie. Functies worden in dat geval op een andere dan de beoogde wijze ingevuld, waardoor effectiviteit van een organisatie afneemt (Ericson, 2001; Weick, 2005).

Sensemaking is daarom issue van taal, praten en communicatie. “*Situations, organizations, and environments are talked into existence*” (Weick et al., 2005, pp, 409). Sensemaking gaat volgens Weick (2005) meer over de wisselwerking van actie en interpretatie dan over de invloed van evaluatie bij het maken van keuzes. Daarom kan gesteld worden dat de dialoog bij sensemaking centraal staat. Wanneer een subjectieve interpretatie van een strategie of visie de overhand gaat voeren ontstaat er

een gedeelde werkelijkheid. Gedeelde cognitieve mentale kaders van medewerkers binnen organisaties kunnen tot stand komen door interactie (Weick, 2005). Van Vuuren en Elving (2008) wijzen op het belang bij sensemaking van interpersoonlijke communicatie en de betekenis die is afgeleid van deze interactie. Conversaties helpen om het belang van situaties aan te geven door te voorzien in narratieve structuur voor interpretatie van gebeurtenissen (Cooren, 2000). Het proces waarbij bijvoorbeeld managers de betekenisgeving van andere medewerkers trachten te beïnvloeden om toe te werken naar een gewenste visie wordt sensegiving genoemd (Ericson, 2001). Dit proces heeft echter niet een karakter van eenrichtingsverkeer maar kan beter worden omschreven als een onderhandelingsproces waarin ieder zijn visie op de situatie toelicht. Indien medewerkers van een organisatie het idee hebben dat ze ervaring en ideeën kwijt kunnen dan ontstaan condities voor sensemaking (Elving, 2010).

2.6 Autonomie

Daniel Pink, schrijver van het boek 'Een compleet nieuw brein' (2009) stelt dat het informatietijdperk is afgelopen. Om organisaties ook in de 21^e eeuw succesvol te laten functioneren is daardoor een omslag in denken en gedrag bij organisaties en medewerkers nodig. De linkerhersen helft stelt mensen in staat om logisch en lineair te denken, het betreft geordende schoolkennis. Omdat logisch denken door informatietechnologie deels wordt overgenomen is niet langer de linker hersen helft van mensen van essentieel belang, maar juist de rechterhersen helft. De rechter hersen helft helpt mensen begrijpen hoe de ander in elkaar zit en zorgt voor creativiteit en intuïtie (Pink, 2009). In de 21^e eeuw kunnen medewerkers volgens Pink (2009) weer mensen zijn op hun werk. Het afvragen wat de ander denkt hoort bij het mens zijn. Het gedachtegoed van Pink (2009) sluit daarbij aan op het principe van sensemaking (Weick, 2005) en de dringende behoefte aan betekenisgeving in ons leven (Van Vuuren en Elving, 2008).

Traditioneel management is volgens Pink (2009) gericht op *volgzaamheid* van medewerkers. Medewerkers dienen precies te doen wat managers willen. Traditioneel management draait om controle en het creëren van volgzaamheid, maar leidt niet tot *betrokkenheid* bij een organisatie. Mensen raken volgens Pink (2009) pas echt betrokken bij een organisatie wanneer ze zelf de regie in handen krijgen en een mate van autonomie voelen. Een concept zoals 'Het nieuwe werken' tracht aan te sluiten bij het bieden van meer autonomie voor medewerkers van een organisatie. Een hoge mate van autonomie kan leiden tot een intrinsieke motivatie om aan het werk te gaan in plaats van een extrinsieke motivatie. Een intrinsieke motivatie is het verlangen om aan een activiteit deel te nemen omdat deze leuk of interessant is, niet vanwege beloningen of externe druk. Een intrinsieke motivatie is sterker omdat deze van binnenuit komt (Aronson, Wilson & Akert, 2005). Verwacht kan daarom worden dat door het voelen van een bepaalde mate van autonomie, medewerkers van een organisatie gemotiveerder en meer betrokken aan het werk zullen gaan.

2.7 Interactiviteit

Zoals beschreven ontstaat bij gedeelde cognitieve mentale kaders sensemaking. Sensemaking kan tot stand komen door middel van interactie (Weick, 2005). Over de definitie van interactiviteit bestaat onder onderzoekers nog geen consistentie. Zo omschrijven Blattberg en Deighton (1991) interactiviteit als de faciliteit voor personen en organisaties om ongeacht tijd of plaats direct met elkaar te communiceren. Steuer (1992) omschrijft interactiviteit als de mate waarin gebruikers kunnen participeren bij het aanpassen van format en inhoud in een gemedieerde omgeving in real time. Volgens Liu en Shrum (2002) bestaat er verwarring met betrekking tot de definitie van interactiviteit omdat er onderscheid werd gemaakt tussen drie verschillende vormen van interactiviteit: gebruiker-machine, gebruiker-gebruiker en gebruiker-bericht interactiviteit. Zij hebben daarom de volgende definitie van interactiviteit ontwikkeld (Liu & Shrum, 2002, pp, 54): *“The degree to which two or more communication parties can act on each other, on the communication medium, and on the message and the degree to which such influences are synchronized.”*

Bovenstaande definitie van interactiviteit opgesteld door Liu en Shrum (2002) bevat volgens hen drie dimensies: active control, two-way communication en synchronicity. Active control verwijst naar vrijwillige en instrumentele actie die op een directe wijze ervaringen van een gebruiker beïnvloedt. Het betreft hierbij het vrije karakter dat gebruikers hebben om naar eigen gelang informatie te reguleren binnen grote netwerken. Hierbij wordt een vergelijking getroffen met televisie, waarbij gebruikers in tegenstelling tot het internet een zeer beperkte mate van controle op informatie kunnen uitoefenen. Two-way communication verwijst naar het wederkerige karakter van netwerken tussen organisaties en gebruikers. In vergelijking met traditionele media verschaft het internet de mogelijkheid tot directe feedback. De derde dimensie die Liu en Shrum (2002) onderscheiden betreft synchronicity. Synchronicity verwijst naar de mate waarin input van gebruikers en de respons daarop gelijktijdig kunnen plaatsvinden. Ook hier wordt een vergelijking gemaakt met traditionele media waarbij de tijd die verstrijkt tussen het zenden van informatie en het ontvangen van informatie vrij lang in beslag neemt. Niet alleen synchroniciteit in communicatie tussen gebruikers is sneller via het internet, ook kan het zoeken van informatie veel tijdswinst opleveren.

Het voorzien in interactiviteit kan gezien worden als een belangrijke strategie in online communicatie die positieve uitkomsten kan hebben op het relationele vlak (Kelleher, 2009). In de Public Relations literatuur naar online communicatie onderscheiden Hon en Grunig (1999) in de *PR Relationship Measurement Scale* vertrouwen, tevredenheid, wederzijdse controle en betrokkenheid. Vertrouwen wordt daarbij gedefinieerd als de mate waarin een partij het vertrouwen en de wil heeft om zich openlijk te uiten naar een andere partij. Tevredenheid heeft betrekking op de mate waarin een partij tevreden is met de optelsom van kosten en baten van een verstandhouding met een andere partij. Wederzijdse controle kan volgens Hon en Grunig (1999) worden beschouwd als de mate waarin beide partijen overeenstemming hebben gevonden over wie de macht heeft om de ander te beïnvloeden. Ze wijzen er hierbij op dat deze machtsverhouding niet per definitie in perfecte balans hoeft te zijn zolang

beide partijen ermee instemmen. Betrokkenheid refereert ten slotte aan het gevoel en de wil die beide partijen hebben om de relatie in stand te houden en te begunstigen (Hon & Grunig, 1999).

2.8 Communicatieklimaat

Wanneer gesproken wordt over interactiviteit binnen organisaties en vertrouwen, tevredenheid en wederzijdse controle (zie bovenstaande paragraaf) kan een link worden gelegd met het communicatieklimaat. Een communicatieklimaat wordt door Dennis (1974) in Bartels et al. (2007) gedefinieerd als:

“(...) a subjective experienced quality of the internal environment of an organization: the concept embraces a general cluster of inferred predispositions, identifiable through reports of members’ perceptions of messages and message related events occurring in the organization.”

Een communicatieklimaat heeft betrekking op de kwaliteit van wederzijdse relaties en de communicatie in een organisatie (Van Ruler et al., 2005). Het betreft de manier waarop medewerkers met elkaar communiceren (Robertson, 2003). Deze manier kan door medewerkers als positief en negatief worden ervaren. Ireland et al. (1978) onderscheiden twee soorten communicatieklimaat; ondersteunend en defensief. Een ondersteunend communicatieklimaat schept een open en vertrouwelijke werksfeer en kan zorgen voor een hogere mate van kennisdeling en interactie. Sensemaking heeft volgens Weick (2005) betrekking op wisselwerking van actie en interpretatie van leden van een organisatie. Sensemaking ontstaat wanneer leden van een organisatie werken vanuit gedeelde mentale cognitieve kaders. Een gunstig communicatieklimaat kan zorgen voor wederzijds bewustzijn, vertrouwen en begrip.

Een communicatieklimaat kan zowel op individueel niveau als op organisatieniveau bestaan (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). Op individueel niveau wordt ook wel gesproken van High Quality Connections. Een connectie of relatie wordt door Berscheid en Lopes (1997) gedefinieerd als dynamisch levend weefsel dat bestaat tussen twee mensen indien er sprake is van wederzijds bewustzijn en sociale interactie. Menselijke relaties in organisaties zijn volgens Dutton en Heaphy (2003) van essentieel belang. Organisaties zijn afhankelijk van individuen die met elkaar samen dienen te werken om werkzaamheden voor een organisatie uit te voeren. De kwaliteit van deze relaties is sterk van invloed op hoe organisaties functioneren. Dutton en Heaphy (2003) maken een metaforische vergelijking tussen gezonde bloedvaten en arbeidsrelaties. Gezonde bloedvaten of ‘high quality connections’ (HQC’s) zijn goed in staat om belangrijke voedingsstoffen over te brengen, ze zijn flexibel, sterk en veerkrachtig. In low quality connections bevindt zich een knoop. Mensen kunnen communiceren, maar het weefsel is beschadigd.

Dutton en Heaphy (2003) noemen drie subjectieve ervaringen die leden van een organisatie ervaren bij HQCs. Ten eerste noemen zij het gevoel van vitaliteit en levendigheid. Mensen met HQCs

ervaren positieve opwinding en een verhoogd gevoel van positieve energie (Quinn & Dutton, 2002). Ten tweede brengen HQCs een positief aanzien met zich mee voor medewerkers. Mensen met HQCs ervaren een positief gevoel van erkenning en waardering door anderen. Ten derde wordt wederkerigheid genoemd. Mensen met HQCs ervaren een gevoel dat de ander actief betrokken is en participeert bij het proces. Dit schept een positieve band en een verhoogde mate van empathie (Dutton & Heaphy, 2003). Van de beschreven subjectieve ervaringen die HQCs met zich mee brengen wordt verondersteld dat deze tot stand komen indien er sprake is van een ondersteunend communicatieklimaat.

2.9 CMC en F2F

In de beginjaren van de opkomst van internet werd veel geschreven over het onderscheid van face to face communicatie (F2F) en computer mediated communication (CMC). Zo beschrijft de ‘deindividuation’ (Diener, 1980; Zimbardo, 1969) theorie dat door een gebrek aan sociale cues in CMC een gevoel van anonimiteit kan ontstaan. Deze anonimiteit zou mensen meer vrijheid geven om zichzelf te uiten doordat zij zich niet verantwoordelijk voelen voor de groep, met als gevolg een toename van anti-normatief gedrag. In dit proces verliezen individuen hun bewustzijn van eigen identiteit en van anderen, oftewel raken ‘deindividuated’.

Daar tegenover zou staan dat CMC de mogelijkheid biedt om een nieuwe sociale identiteit te ontwikkelen (Postmes, Spears & Lea, 1998). Het ‘Social Identification model of Deindividuation Effects’, ook wel SIDE model genoemd spreekt negatieve aspecten van CMC zoals ‘deindividuation’ tegen. Het model voorspelt dat anonimiteit in CMC ook de sociale invloed kan verhogen in plaats van verzwakken (Reicher *et al.*, 1995; Spears & Lea, 1992). Het blijkt dat CMC specifieke karakteristieken heeft die kunnen leiden tot sociaal rijkere communicatie, sterkere identificatie met de groep en meer collectief gedrag. CMC zou dus kunnen leiden tot een gedeelde sociale identiteit binnen groepen (Spears & Lea, 1992) en kan daardoor tevens een grote invloed hebben op de sociale betrokkenheid binnen groepen (Lea & Spears, 1995; Myers, 1987; Rice & Love, 1987).

Mark Poster (1995) zet echter virtuele realiteit en echte realiteit niet langer tegenover elkaar, maar stelt dat deze elkaar aanvullen. Ook onderzoek heeft aangetoond dat CMC en F2F communicatie niet functionele alternatieven zijn van elkaar (Flaherty, Pearce & Rubin, 1998). Poster (1995) stelt dat virtuele realiteit ook realiteit is, maar dan met een nieuw level van verbeelding. Internet zou volgens hem bevrijden, verruimen en verrijken. Het is niet een vervanging van bestaande realiteit maar biedt juist extra mogelijkheden: “*a broad and extensive change in the culture, in the way identities are constructed*” (Poster, 1995, pp, 23). In dit onderzoek wordt de visie van Poster (1995) gevolgd en wordt niet langer getracht verschillen aan te tonen tussen F2F en CMC.

2.10 Social software

Communicatie in organisaties is vaak eenzijdig en top-down. De meeste medewerkers waren ontvangers van informatie en slechts een handje vol mensen hadden de mogelijkheid om informatie te produceren en te distribueren. Met de komst van het internet is dit slechts ten dele gewijzigd. Het internet zorgde ervoor dat mensen zelf informatie konden vergaren in plaats van dat ze moesten wachten totdat het naar hen toe kwam. Het internet geeft volgens Liu en Shrum (2002) gebruikers meer vrijheid in het controleren van berichten die ze ontvangen en stelt mensen in staat om berichten afgestemd op eigen nut te beheren. Toch bestonden er nog altijd technologische barrières die ervoor zorgden dat niet iedereen informatie kon produceren en distribueren. Met de komst van social software zijn ook deze barrières weggenomen, Shel Holtz spreekt daarom van ‘a perfect storm’ (Holtz, 2005). Ook Lansink (2010) stelt dat de impact van sociale technologie verder gaat dan voorgaande golven van informatietechnologie. De komst van management informatiesystemen zoals warehousing (geïntegreerde gegevensverzameling) en ERP (informatiesysteem dat logistieke planning en financiële administratie integreert) leek voornamelijk gericht op bestaande structuren, terwijl sociale technologie traditionele structuren lijkt te onthechten. Sociale technologie stelt mensen in staat om elkaar onafhankelijk van structuur en positie te mobiliseren en kennis en creativiteit te laten vloeien (Lansink, 2010).

Holtz (2005) stelt dat medewerkers niet alleen honderd procent van hun tijd medewerkers zijn, maar daarnaast ook klant, consument, lezer, kijker en luisteraar. Wanneer ze thuis komen ervaren ze dezelfde frustraties als andere publieksleden en die frustraties nemen ze weer mee naar hun werk. Ook vanuit de werkvloer worden nog wel eens signalen opgepikt als: “Ik kan niet geloven dat het management deze beslissing heeft genomen” en “Weten ze dan niet wat voor effect dit heeft voor onze afdeling?”. Medewerkers willen graag gehoord worden, ze willen dat hun stem mee telt. Holtz (2005) stelt dat feitelijk elke technologie die succesvol blijkt op internet zijn weg vervolgens vindt op het intranet. Technologische barrières die medewerkers van actieve participatie weerhielden worden dus ook binnen organisaties in rap tempo weggenomen met de komst van interne sociale platformen. Deze interne platformen hebben als uitgangspunt een verzameling van sociale media sites, ze ontleen functies van Twitter, Hyves, Facebook, LinkedIn, Flickr en Youtube. Gebruikers kunnen posts schrijven, chatten, expertise vinden, reageren, converseren, foto's uploaden en taggen. Deze tools betrekken werknemers bij hun werk, zorgen ervoor dat ze in contact komen met andere medewerkers en belonen het delen van kennis. Daarnaast bevorderen ze de samenwerking en wordt innovatie gestimuleerd door een accumulatie van kennis (Holtz, 2005). In dit onderzoek vallen de volgende programma's onder social software: Yammer, Sharepoint, Communicator, Office Talk, My Sites.

2.11 Conclusie theorie

Achtereenvolgens zijn in dit theoretisch kader de begrippen affectieve betrokkenheid, sensemaking, autonomie, interactiviteit, communicatieklimaat, CMC en F2F en social software besproken. Het blijkt dat een aantal van deze begrippen nauw op elkaar aansluiten. Interne sociale platformen kunnen grote mogelijkheden voor interactie tussen medewerkers creëren. In dit onderzoek wordt daarom getracht antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvraag: *Wat is de relatie tussen communicatie met behulp van interne social software en affectieve betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie?* Voor zover bekend bestaat er geen onderzoek tussen affectieve betrokkenheid en het gebruik van interne social software. Aan de hand van de overige besproken theorie kunnen een aantal hypothesen worden opgesteld.

Op basis van theorie kan gesteld worden dat een hoge mate van interactie kan zorgen voor een wederzijds bewustzijn en begrip tussen leden van een organisatie. In dit geval kan worden gesproken van sensemaking. Hierdoor ontstaat een positievere beoordeling van het communicatieklimaat.

H1: Een hoge mate van interactie via interne social software heeft een positieve invloed op de beoordeling van het communicatieklimaat

Zoals beschreven levert een gunstig communicatieklimaat leden van een organisatie een gevoel van levendigheid en vitaliteit. Positieve energie, vertrouwen en erkenning kunnen ervoor zorgen dat leden van een organisatie zich sterker zullen identificeren met een organisatie waardoor een hogere mate van affectieve betrokkenheid ontstaat.

H2: Een gunstig communicatieklimaat zorgt voor een hogere mate van affectieve betrokkenheid

Daarnaast wordt gesteld dat mensen pas echt betrokken raken bij een organisatie wanneer ze zelf de regie in handen krijgen en een hoge mate van autonomie voelen. Er ontstaat dan een intrinsieke motivatie in plaats van een extrinsieke motivatie om aan het werk te gaan. Concepten als het nieuwe werken bieden een grotere mate van autonomie. Interne social software maakt het nieuwe werken mogelijk en stimuleert zelfstandig werken, op basis daarvan volgt de volgende hypothese.

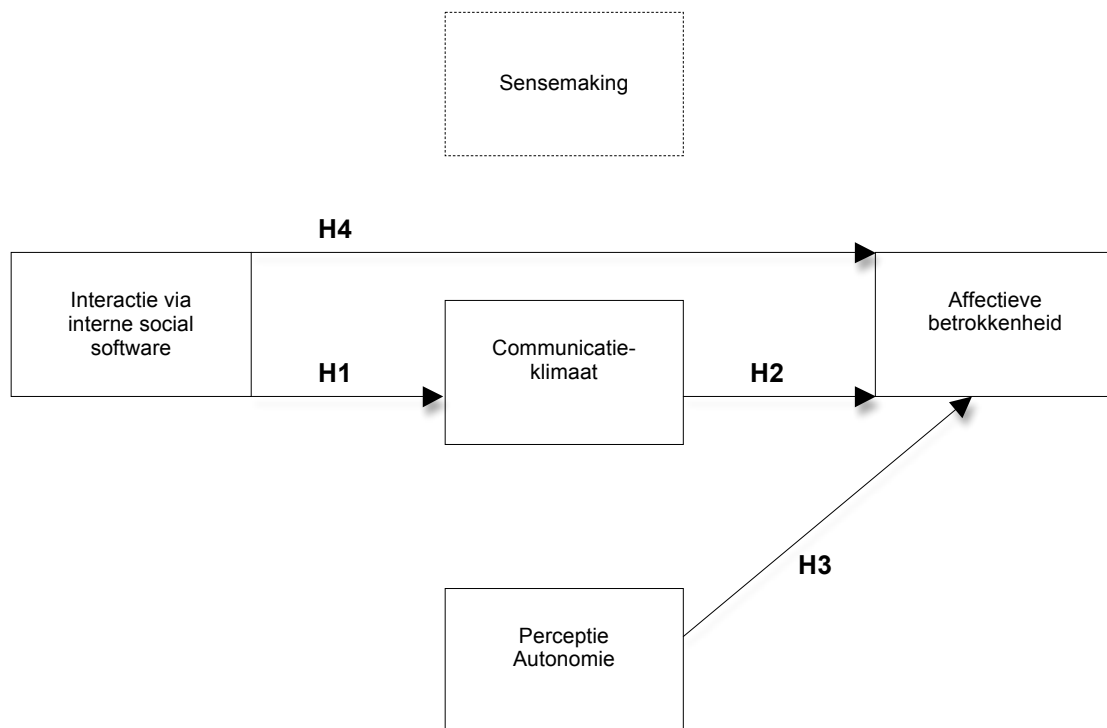
H3: Een hoge mate van perceptie autonomie zorgt voor hoge mate van affectieve betrokkenheid

Reeds beschreven is dat een hoge mate van interactie kan zorgen voor wederzijds bewustzijn en begrip tussen leden van een organisatie. Zo kan bijvoorbeeld door middel van interactie sensemaking ontstaan. Hierdoor ontstaat wederzijds begrip en vertrouwen in arbeidsrelaties. Medewerkers handelen dan vanuit gelijke cognitieve mentale kaders en is het voor organisaties gemakkelijker om een

bepaalde visie of strategie na te leven. Verondersteld kan daarom worden dat door sensemaking ook een hogere mate van identificatie en affectieve betrokkenheid kan ontstaan.

H4: Een hoge mate van interactie via interne social software zorgt voor een hogere mate van affectieve betrokkenheid

In het volgende conceptueel model worden alle variabelen en hypothesen overzichtelijk weergegeven.



§ 3. METHODE

De onderzoeksvraag *Wat is de relatie tussen communicatie met behulp van interne social software en affectieve betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie?* zal beantwoord worden door middel van het houden van interviews en het uitzetten van een vragenlijst. De vragenlijst levert kwantitatieve resultaten en zal centraal staan bij het beantwoorden van de hypothesen en de onderzoeksvraag. De gehouden interviews zullen gebruikt worden voor interpretatie en ter ondersteuning van de kwantitatieve resultaten.

3.1.1 Kwantitatief onderzoek

Door het verkrijgen van data middels een vragenlijst ontstaan voordelen op het gebied van tijd, capaciteit en geld. Het stelt onderzoekers in staat om een groot aantal respondenten te bereiken die werken voor uiteenlopende organisaties in Nederland. Daarnaast maakt standaardisatie vergelijkbaarheid van antwoorden en replicatie van onderzoek mogelijk. De vragenlijst kan beschouwd worden als een intermediair tussen de onderzoeker en de ondervraagden ('t Hart et al., 2005). De vragenlijst is verspreid via oproepen in traditionele media en sociale media en het invullen ervan bleef voor respondenten geheel anoniem. De vragenlijst verkreeg daardoor een vrijblijvend karakter en dit vermindert de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Respondenten waren daardoor tevens in staat om op een zelfgekozen tijdstip en in een rustige omgeving mee te werken aan het onderzoek.

3.1.2 De vragenlijst

Er is gebruik gemaakt van de online survey tool Qualtrics. Door in dit programma gebruik te maken van de optie 'force question' is getracht zoveel mogelijk te voorkomen dat vragenlijsten niet volledig worden ingevuld. De tool biedt tevens de mogelijkheid tot *routing*, dit is de manier waarop de respondent door de vragenlijst wordt gestuurd ('t Hart et al., 2005). Zo kan voorkomen worden dat respondenten vragen dienen te beantwoorden waarvan zij niet in staat zijn deze te beantwoorden. Om validiteit te waarborgen is geen gebruik gemaakt van specialistische termen en is de vragenlijst voorzien van tekstuele instructies en toelichting, welke van belang zijn wanneer de onderzoeker niet aanwezig is op het moment dat respondenten de vragenlijst invullen ('t Hart et al., 2005). Het invullen van de vragenlijst neemt niet langer dan tien minuten in beslag en dit werd vooraf vermeld. Zo is getracht de respons te verhogen het afhaken van respondenten te voorkomen. De vragenlijst vangt aan met het verkrijgen van demografische gegevens van respondenten, deze hebben bijvoorbeeld betrekking geslacht, leeftijd en opleidingsniveau. Daarnaast is gevraagd naar interactie van respondenten met betrekking tot het gebruik van interne social software. Het merendeel van de vragen is geformuleerd in de vorm van een stelling (Likert scale), met als doel om de constructen communicatieklimaat, perceptie autonomie en affectieve betrokkenheid te meten.

3.1.3 Operationalisatie en betrouwbaarheid

In de volgende paragrafen volgt een toelichting op de operationalisering van de genoemde begrippen uit het conceptueel model. Deze begrippen worden schaalconstructen genoemd. Voor elk van deze schaalconstructen is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, zie tabel 1.

Interactie interne social software

In de onderzoeksvraag staat het gebruik van medewerkers via interne social software centraal. De onderzoekers hebben tien vragen geformuleerd die betrekking hebben op het gebruik ervan. Allereerst is gevraagd naar de interactie op interne platformen als Sharepoint, Yammer, Communicator en Office Talk. Een voorbeeld van een vraag is ‘Gebruikt u interne social software voor het houden van een dialoog met collega’s?’. Respondenten konden deze drie items beantwoorden aan de hand van vier multiple choice antwoorden: ‘dagelijks’, ‘wekelijks’, ‘minder dan wekelijks’ en ‘nooit’. Na het uitvoeren van een factoranalyse blijkt de schaal betrouwbaar (Cronbachs $\alpha = .82$).

Profijt interne social software

Om een perceptie van het profijt dat medewerkers verkrijgen door het gebruik van interne social software te meten zijn de overige zeven items geformuleerd. Een voorbeeld van een vraag is ‘Door gebruik van interne social software weet ik sneller bij wie ik moet zijn met een vraag’. De vragen konden beantwoord worden door respondenten met behulp van een 5-punts Likertschaal uiteenlopend van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’. Er is een schaal geconstrueerd van de zeven items en deze blijkt betrouwbaar (Cronbachs $\alpha = .92$). Een lage score op deze schaal kan geïnterpreteerd worden als weinig profijt van interne software, een hoge score als veel profijt.

Communicatieklimaat

Voor het meten van een communicatieklimaat is een bestaande schaal gebruikt van Smidts, Pruyn en Van Riel (2001). De schaal bestaat uit vijf items die beantwoord kunnen worden aan de hand van een 5-punts Likertschaal uiteenlopend van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’.

Voorbeelditems zijn ‘In gesprekken met collega’s hoor je vaak meer over de organisatie dan van het management’ en ‘De doelen van de nieuwe strategie zijn waarschijnlijk alleen bekend bij diegene die ze hebben opgesteld’. Een lage score op de schaal kan worden geïnterpreteerd als een defensief communicatieklimaat, een hoge score als ondersteunend communicatieklimaat (Ireland et al., 1978; Bartels et al., 2007). De schaal blijkt betrouwbaar (Cronbachs $\alpha = .82$).

Perceptie autonomie

Het meten van een perceptie van autonomie van medewerkers is verricht aan de hand van drie items. Deze items zijn door de onderzoekers opgesteld. Een voorbeelditem is ‘Ik krijg voldoende ruimte om mijn werkzaamheden op mijn manier uit te voeren’. De items konden beantwoord worden aan de hand

van een 5-punts Likertschaal uiteenlopend van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’. Er is een schaal geconstrueerd en deze blijkt betrouwbaar (Cronbachs $\alpha = .74$). Een lage score op de schaal kan worden geïnterpreteerd als een lage mate van ervaren autonomie, een hoge score als een hoge mate van autonomie.

Affectieve betrokkenheid

Affectieve betrokkenheid is gemeten aan de hand van een vertaling van De Gilder (1997) van de oorspronkelijke schaal van Allen en Meyer (1996). De schaal bestaat uit vijf items, voorbeelditems zijn ‘Ik ervaar de problemen van de organisatie waar ik werkzaam ben als mijn eigen problemen’ en ‘Ik voel me emotioneel gehecht aan de organisatie waar ik werkzaam ben’. De items konden beantwoord worden aan de hand van een 5-punts Likertschaal uiteenlopend van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’. Er is een schaal geconstrueerd en deze blijkt betrouwbaar (Cronbachs $\alpha = .86$).

In de volgende tabel wordt schematisch de betrouwbaarheid van de schaalconstructen weergegeven.

Tabel 1. Overzicht betrouwbaarheid

| Variabele | Cronbach's Alpha |
|------------------------------------|-------------------------|
| Interactie interne social software | .82 |
| Profijt interne social software | .92 |
| Communicatieklimaat | .82 |
| Perceptie autonomie | .86 |
| Affectieve betrokkenheid | .74 |

respondenten (n = 563)

3.1.4 Proces kwantitatief onderzoek

Voorafgaand aan het verspreiden van de vragenlijst is deze uitvoerig getest door een team van onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam. Hierbij is onder andere gelet op de volgorde van vragen, spelfouten, woordgebruik, tekstuele instructies, routing, antwoordmogelijkheden en op de tijd die het invullen van de vragenlijst in beslag neemt. Hierbij is de interpretatie van de respondent voor ogen gehouden en voortdurend geëvalueerd of gemeten werd wat gemeten dient te worden. De vragenlijst is online beschikbaar gesteld in de periode van 16 februari 2011 tot 16 maart 2011. Promotie van de vragenlijst vond zowel online als offline plaats in het vakblad Adformatie. Daarnaast is de link naar het onderzoek verspreid via social media kanalen zoals Twitter en LinkedIn. Hierbij werd gebruik gemaakt van het netwerk van de betrokken onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam en Nelissen Media Consult. Een aantal toonaangevende social media / nieuwe media organisaties hebben bijgedragen aan de verspreiding van de vragenlijst middels een RT (ReTweet). De tweet bevatte een korte omschrijving van het onderzoek, een verzoek tot invullen van de vragenlijst en

een link naar de server van de Universiteit van Amsterdam waar de vragenlijst ingevuld kon worden. De enige voorwaarde die werd gesteld aan respondenten was dat zij werken, of graag willen werken met interne social software. De data die via de online survey tool Qualtrics werd verkregen is vervolgens getransporteerd naar statistiekprogramma SPSS. Met behulp van SPSS zijn onvolledig ingevulde vragenlijsten verwijderd en is de data geanalyseerd.

3.2.1 Kwalitatief onderzoek

Ter ondersteuning van kwantitatieve resultaten is kwalitatief onderzoek verricht. Kwalitatief onderzoek heeft een interpretatief uitgangspunt waarbij waarneming kan worden gezien als een poging tot het begrijpen en verklaren wat mensen beweegt in hun gedrag en samenleven ('t Hart et al., 2005). Kwalitatieve onderzoekers beschrijven betekenissen en trachten deze te begrijpen en te verklaren. Om zo goed mogelijk deze betekenisgeving te beschrijven verdiepen kwalitatieve onderzoekers zich in de sociale context van mensen. Het wordt mogelijk voor de onderzoeker om mensen in hun natuurlijke omgeving te leren kennen, te observeren en hun betekenissen te analyseren ('t Hart et al., 2005). Bij kwalitatief onderzoek wordt niet gefocust op het achterhalen van universele wetmatigheden, maar op het beschrijven van de meerstemmigheid in organisaties waarmee werkelijkheden worden geconstrueerd (Soderberg, 2006). Er wordt getracht wetmatigheden die mogelijk voortvloeien uit kwantitatief onderzoek te begrijpen en te verklaren aan de hand van kwalitatieve resultaten.

3.2.2 Semigestructureerde interviews

Een interview kan worden beschouwd als een vorm van een gesprek waarin de interviewer vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen aan één of meer participanten ('t Hart et al., 2005). Interviews zijn een van de rijkste vormen van onderzoek en een belangrijk voordeel voor het houden van interviews is dat gelet kan worden op non-verbale communicatie en intonatie. De structuur van interviews speelt een belangrijke rol. Deze structurering bestaat uit vier elementen: 1) de inhoud van de vragen; 2) de manier waarop vragen worden gesteld; 3) de volgorde van vragen; 4) de vaststelling van mogelijke antwoorden door de onderzoeker ('t Hart et al., 2005). Hoe meer structuur er vooraf is, hoe meer de interviewer de richting van het interview bepaalt (Emans, 2003). In dit onderzoek wordt getracht belevingen en gedrag te achterhalen en daarom liggen bovenstaande elementen niet geheel vast. Er kan dan worden gesproken over semigestructureerde interviews ('t Hart et al., 2005).

3.2.3 Organisaties en geïnterviewden

Kwalitatief onderzoek is verricht bij twee grote Nederlandse organisaties die met interne sociale platformen werken. Beide organisaties steunen de campagne 'Het nieuwe werken' en zijn gevestigd in de Randstad. Organisatie A is een grootschalig vervoersbedrijf dat in 1995 privatiseerde. Organisatie B is een vooraanstaand software bedrijf. Deze organisatie maakt gebruik van eigen ontwikkelde

interne social software. Er is bij beide organisaties gesproken met zowel medewerkers van de communicatieafdeling als ook met andere medewerkers die gebruik maken interne social software. Naast het houden van interviews met medewerkers van deze organisatie is ook een interview gehouden met een docent van de Vrije Universiteit van Amsterdam die zich veelvuldig bezighoudt met social media.

3.2.5 Proces kwalitatief onderzoek

In de periode van december 2010 tot en met januari 2011 zijn in totaal vijftien interviews gehouden. De interviews zijn uitgevoerd door twee onderzoekers die per keer één persoon interviewden. Het merendeel van de interviews duurde 45 minuten tot een uur. Bij het houden van de interviews werd door de onderzoekers een topic-lijst gebruikt. Gedurende de interviews werd met medewerkers van de organisaties gesproken over het gebruik, de voordelen en de nadelen van social media en interne social software. De interviews zijn op verschillende locaties in de Randstad gehouden en vonden plaats op het terrein van de geïnterviewden. De interviews zijn in rustige ruimtes afgenomen om niet al te veel gestoord te worden door omgevingsgeluiden. De gesprekken zijn opgenomen op taperecorder, waarvoor vooraf toestemming werd gevraagd door de onderzoekers. Alle vijftien geïnterviewden verleenden toestemming voor opname van het gesprek op taperecorder. Na het houden van de interviews zijn de geluidsopnames uitgeschreven en gewist. Van elk van deze uitgewerkte geluidsregistraties is vervolgens een korte samenvatting gemaakt met daarin de belangrijkste uitkomsten en citaten.

§ 4. RESULTATEN

4.1 Demografische toelichting respondenten

In totaal zijn er 826 entries geweest. Vijf hiervan waren van onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam vanwege het testen van de link naar de vragenlijst. Van de 821 overgebleven entries bleken 258 teveel missende waarden te bevatten, ook deze zijn verwijderd. In totaal resteerden 563 respondenten en daarover wordt in dit onderzoek gerapporteerd. Onder deze respondenten bestaat een bijna perfecte verdeling tussen mannen en vrouwen.

Tabel 2. Geslacht

| Geslacht | Frequentie | Percentage |
|----------|------------|------------|
| Man | 277 | 49.2 |
| Vrouw | 286 | 50.8 |
| Totaal | 563 | 100 |

respondenten (n = 563)

De meeste respondenten zijn tussen de 20 en 30 jaar oud. Ook de andere groepen zijn voldoende vertegenwoordigd, zie tabel 3.

Tabel 3. Leeftijd

| Leeftijd | Frequentie | Percentage |
|-------------------------|------------|------------|
| Jonger dan 20 jaar | 8 | 1.4 |
| Tussen de 20 en 30 jaar | 218 | 38.7 |
| Tussen de 30 en 40 jaar | 150 | 26.6 |
| Tussen de 40 en 50 jaar | 122 | 21.7 |
| Ouder dan 50 jaar | 65 | 11.5 |
| Totaal | 563 | 100 |

respondenten (n = 563)

Het merendeel van de respondenten heeft minimaal een HBO opleiding gevolgd.

Tabel 4. Opleidingsniveau

| Opleiding | Frequentie | Percentage |
|--------------|------------|------------|
| MBO | 46 | 8.2 |
| HBO | 283 | 50.3 |
| Universiteit | 222 | 39.4 |
| Anders | 12 | 2.1 |
| Totaal | 563 | 100 |

respondenten (n = 563)

De volgende tabellen laten interactie met behulp van interne social software zien op het gebied van informatie opzoeken, informatie delen en het houden van een dialoog. Het blijkt dat de hoogste percentages steeds in de categorieën ‘dagelijks’ en ‘wekelijks’ vallen, maar de groepen zijn redelijk gelijk verdeeld.

Tabel 5.1. Interne social software gebruik en informatie zoeken

| Interne social software gebruik om informatie op te zoeken | <i>Frequentie</i> | <i>Percentage</i> |
|---|-------------------|-------------------|
| Dagelijks | 98 | 37,4 |
| Wekelijks | 63 | 24 |
| Minder dan wekelijks | 45 | 17,2 |
| Nooit | 56 | 21,4 |
| Totaal | 301 | 100 |

respondenten (n = 301)

Tabel 5.2. Interne social software gebruik en informatie delen

| Interne social software gebruik om informatie te delen | <i>Frequentie</i> | <i>Percentage</i> |
|---|-------------------|-------------------|
| Dagelijks | 71 | 27,1 |
| Wekelijks | 81 | 30,9 |
| Minder dan wekelijks | 68 | 26 |
| Nooit | 42 | 16 |
| Totaal | 301 | 100 |

respondenten (n = 301)

Tabel 5.3. Interne social software gebruik en dialoog

| Interne social software gebruik voor het voeren van een dialoog | <i>Frequentie</i> | <i>Percentage</i> |
|--|-------------------|-------------------|
| Dagelijks | 71 | 27,2 |
| Wekelijks | 74 | 28,4 |
| Minder dan wekelijks | 64 | 24,5 |
| Nooit | 52 | 19,9 |
| Totaal | 302 | 100 |

respondenten (n = 302)

4.2 Correlatiematrix constructen

Voordat de vooraf opgestelde hypothesen worden beantwoord volgt in tabel 6 allereerst een overzicht van hoe de constructen onderling met elkaar gecorreleerd zijn. De samenhang wordt weergegeven met een getal tussen -1 en 1. Een samenhang kleiner dan nul betekent dat hogere waarden op de ene variabele samengaan met lagere waarden op de andere variabele. Een samenhang groter dan nul betekent dat hogere waarden op de ene variabele samengaan met hogere waarden op de andere variabele. Des te verder de waarde de waarden van nul afwijken, des te sterker de samenhang. Uit de tabel is af te lezen dat bijna alle constructen significant met elkaar correleren.

Tabel 6. Correlatiematrix

| Variabele | M (SD) | 2. | 3. | 4. | 5. |
|---------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Interactie interne social software | 2.30 (.94) | -.51** | -.18** | -.19** | -.21** |
| 2. Profijt interne social software | 3.36 (.83) | | .18 | .25** | .37** |
| 3. Communicatieklimaat | 2.21 (.68) | | | .18 | .24** |
| 4. Perceptie autonomie | 3.72 (.78) | | | | .46* |
| 5. Affectieve betrokkenheid | 3.45 (.75) | | | | |

** p<0.1

respondenten (n = 563)

4.3 Beantwoording hypothesen

De onderzoeksvraag zal worden beantwoord aan de hand van een aantal deelvragen. Deze deelvragen zijn onderverdeeld in vier hypothesen die in de volgende paragrafen beantwoord worden. Om meer betekenis te kunnen ontleen aan de gevonden kwantitatieve resultaten wordt per hypothese een aantal citaten uit de gehouden interviews weergegeven.

H1: Een hoge mate van interactie via interne social software heeft een positieve invloed op de beoordeling van het communicatieklimaat

Een variantieanalyse is uitgevoerd voor zowel het ophalen van informatie, het delen van informatie en het voeren van een dialoog via interne social software waarbij is nagegaan hoe respondenten het communicatieklimaat beoordelen (zie tabel 7). Respondenten die dagelijks gebruik maken van interne social software (alle vormen van interactie) beoordelen gemiddeld het communicatieklimaat als positiever. De verschillen zijn significant voor het ophalen van informatie.

Ondanks dat voor het delen van informatie en het voeren van een dialoog geen significante verschillen zijn aan te tonen valt een duidelijk patroon af te lezen. Bij een hogere mate van interactie via interne social software wordt gemiddeld het communicatieklimaat als positiever beoordeeld. De

verwachting dat meer interactie zorgt voor meer wederzijds bewustzijn en begrip (sensemaking) en dat daardoor het communicatieklimaat als positiever wordt beoordeeld kan deels worden aangenomen.

Tabel 7. Interne social software interactie en communicatieklimaat

| Frequentie gebruik interne social software | Beoordeling communicatie klimaat | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| | | Ophalen van informatie* | Delen van informatie | Voeren van een dialoog |
| Dagelijks | M (SD) | 2.32 (.64) | 2.32 (.71) | 2.35 (.76) |
| Wekelijks | M (SD) | 2.16 (.72) | 2.18 (.66) | 2.11 (.61) |
| Minder dan wekelijks | M (SD) | 1.98 (.58) | 2.06 (.54) | 2.09 (.58) |
| Nooit | M (SD) | 2.03 (.62) | 2.10 (.73) | 2.09 (.68) |

* p<0.1

“Door de komst van sociale media zie je dat de mentaliteit anders is geworden. (...) Het voordeel van die programma’s is dat je iedereen erbij betreft in tegenstelling tot informele kanalen, nu houd je het niet meer binnen een expliciet groepje.”

“Mijn band met collega’s is niet sterker geworden door het gebruik van interne social software, maar ik zie dit wel bij collega’s gebeuren. Zelf gebruik ik het te weinig hiervoor.”

“Ik gebruik dagelijks Sharepoint, maar echt als een boekenkast. We zorgen dat documenten die we in ons team hebben beschikbaar zijn voor iedereen. Op die manier heb je altijd de laatste versie van een document beschikbaar en dat scheidt rust.”

“Het voordeel van ons systeem is dat je ziet wanneer iemand online is. Via chat heb je dan direct contact en sneller een antwoord dan dat je een email stuurt en deze in de inbox staat met nog dertig anderen.”

“De gelaagdheid in onze communicatie bevordert de dialoog. Je kan chatten, video bellen of gewoon bellen. Je kan zien of iemand aan het werk is, en op welke plek. De drempel voor contact is hierdoor lager, het maakt de afstand korter. Als je een mail stuurt ben je afhankelijk van hoe iemand met zijn mail omgaat.”

H2: Een gunstig communicatieklimaat zorgt voor een hogere mate van affectieve betrokkenheid

Een regressieanalyse is uitgevoerd waarbij gekeken is in welke mate affectieve betrokkenheid wordt voorspeld door het communicatieklimaat. De regressieanalyse blijkt significant ($T = 5,588$, $p < 0,01$). Het communicatieklimaat blijkt een zwakke positieve voorspeller van affectieve betrokkenheid ($b = .24$).

Zoals beschreven brengt een gunstig communicatieklimaat subjectieve ervaringen zoals een gevoel van levendigheid, vitaliteit, positieve energie, vertrouwen en erkenning voor leden van een organisatie met zich mee. De verwachting dat door deze subjectieve ervaringen leden van een organisatie zich sterker zullen identificeren met hun organisatie mag deels worden aangenomen.

“Ik kan sneller mijn status met andere collega’s delen omdat we met elkaar hebben afgesproken het op een vaste plek op het interne platform te zetten en daar het ook te wijzigen. Zo blijft het overzichtelijk en hoef je niet steeds te zoeken naar het meest recente document.”

“Je moet zorgen dat informatie altijd beschikbaar is. Mensen moeten niet afhankelijk zijn van jou om informatie te krijgen. (...) Social software maakt het mogelijk om collega’s ook wanneer zij zelf offline zijn te vinden, hierdoor lopen projecten soepeler en haakt men minder snel af.”

“De drempel om feedback op bepaalde zaken te geven via een sociaal platform is lager dan face-to-face. Je kan op ons sociaal platform heel goed zien welke trends er zijn en wat er leeft.”

“Het nieuwe werken gaat om zo efficiënt mogelijk te werken en interne social software wordt gebruikt ter ondersteuning om dit mogelijk te maken. Toch heb je wel fysiek contact nodig om virtueel te kunnen functioneren. Het zijn nog steeds mensen en op basis van vertrouwen gaat het virtuele werken werken.”

“Sociale cohesie wordt gebouwd door waarden en niet door middelen. (...) Toch spelen sociale media een cruciale rol. Dat samenwerken en het creëren van sociale cohesie, daar zit een virtuele en een fysieke kant aan. Verbindingen worden formeel en informeel door sociale media groter, maar er bestaat geen virtuele wereld naast de fysieke wereld.”

H3: Een hoge mate van perceptie autonomie zorgt voor hogere mate van affectieve betrokkenheid

Een regressieanalyse is uitgevoerd waarbij gekeken is in welke mate affectieve betrokkenheid wordt voorspeld door de perceptie van autonomie. De regressieanalyse blijkt significant ($T = 11,543$, $p < 0,01$). De perceptie van autonomie blijkt een positieve voorspeller van affectieve betrokkenheid ($b = .46$). De verwachting dat mensen betrokken raken bij een organisatie wanneer ze zelf een hoge mate van regie in handen krijgen en daardoor een hoge mate van autonomie voelen komt uit. Er bestaat een positief verband tussen perceptie van autonomie en affectieve betrokkenheid ($b = .46$).

“Ik denk niet dat het gebruik van social media sterk moet stimuleren, de vraag is of dat kan, het zal eerder andersom zijn. Natuurlijk moet je vanuit de top daar de ruimte voor bieden, maar de beweging zal vanuit ons komen.”

“Er zit voor mij een enorme flexibiliteit in omdat ik niet van 9 tot 5 er hoeft te zijn. Kan het combineren met naar school brengen van mijn kinderen, ik mag zelf bepalen wanneer ik hier ben. Beschik meer over mijn eigen tijd. Ik wordt er blijer van omdat ik het gevoel heb dat ik meer zelf aan het stuur zit.”

“Doordat je de vrijheid krijgt schiet de motivatie en efficiëntie omhoog. Je wordt niet meer gedwongen om van 9 tot 5 te zitten. (...) Zonder ons interne platform zou dit niet mogelijk zijn.”

“Er bestaat wel een risico, je kan altijd aan het werk, je moet je grenzen bepalen. Je bent zelf de enige die dat kan doen.”

“Die 9 tot 5 mentaliteit dwingt je om midden op de dag 8 uur lang maximaal te presteren want daarbuiten kan het niet meer. Terwijl ik zelf vaak genoeg heb dat de beste ideeën 's nachts komen of als ik 's avonds op de bank tv zit te kijken. Nu kan ik gewoon mijn laptop nog even erbij pakken.”

“Vrijheid aan de ene kant en verantwoordelijkheid aan de andere kant. (...) Het is overzichtelijk en duidelijk. Je moet er even aan wennen maar als je het eenmaal door hebt is het prettig werken vind ik.”

“Je moet opletten dat mensen niet te hard gaan werken. Als je mensen vertrouwen geeft, dan zullen ze er alles aan doen om dit vertrouwen niet te schaden. (...) We hebben een laag ziekteverzuim, maar als mensen ziek worden dan is het ook echt serieus.”

H4: Een hoge mate van interactie via interne social software zorgt voor een hogere mate van affectieve betrokkenheid

Een variantieanalyse is uitgevoerd voor zowel het ophalen van informatie, het delen van informatie en het voeren van een dialoog via interne social software waarbij gekeken is naar affectieve betrokkenheid (zie tabel 8). Respondenten die dagelijks gebruik maken van interne social software voor zowel het ophalen van informatie, als het delen van informatie en het voeren van een dialoog scoren hoger op affectieve betrokkenheid. De verschillen zijn significant voor het ophalen van informatie en voor het delen van informatie. Wanneer naar de gemiddelden wordt gekeken valt een duidelijk patroon af te lezen van lagere gemiddelden op affectieve betrokkenheid bij een lagere mate van interactie via interne social software.

Tabel 8. Interne social software interactie en affectieve betrokkenheid

| Frequentie gebruik interne social software | | Affectieve betrokkenheid | | |
|--|-----------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| | | Ophalen van informatie | Delen van informatie | Voeren van een dialoog |
| Dagelijks | M (SD) | 3.60* (.71) | 3.56* (.86) | 3.53 (.91) |
| Wekelijks | M (SD) | 3.43* (.73) | 3.50* (.71) | 3.46 (.63) |
| Minder dan wekelijks | M (SD) | 3.24* (.64) | 3.12* (.64) | 3.36 (.71) |
| Nooit | M (SD) | 3.26* (.75) | 3.36* (.68) | 3.30 (.67) |

* $p < 0.5$

Om na te gaan in welke mate affectieve betrokkenheid wordt voorspeld door de interactie via interne social software is een regressieanalyse uitgevoerd. De regressieanalyse blijkt significant ($T = 30,246$, $p < 0,01$). Het verband lijkt in eerste instantie negatief ($b = -.21$). Echter, zoals eerder vermeld duidt een lage score op interactie (1 = dagelijks) op een hoge mate van interactie. Voor affectieve betrokkenheid geldt dat een hoge score geïnterpreteerd kan worden als een hoge mate van affectieve betrokkenheid. Interactie via interne social software blijkt een zwakke positieve voorspeller van affectieve betrokkenheid.

Daarnaast is gekeken in welke mate interactie via interne social software en de perceptie van profijt van interne social software affectieve betrokkenheid voorspellen. Een regressieanalyse is uitgevoerd en deze blijkt significant ($F = 15,331$, $df = 2, 216$, $p < 0,01$). Verschillen in de twee constructen verklaren voor 35,3 % verschillen in affectieve betrokkenheid. Verder valt af te lezen dat de perceptie van het profijt van interne social software een positieve voorspeller is van affectieve betrokkenheid ($T = 4,139$, $b = .31$, $p < 0,01$). De verwachting dat een hogere mate van interactie via

interne social software een hogere mate van affectieve betrokkenheid voor leden van een organisatie met zich mee brengt kan worden aangenomen. Hoewel de gemiddelden voor het voeren van een dialoog niet significant blijven valt een duidelijk patroon te ontdekken van hoge scores op affectieve betrokkenheid bij een hoge mate van interactie via interne social software.

“Het uitgangspunt is: mensen zijn psychologische wezens en hebben het contact met anderen nodig om lekker in hun vel te zitten en dan ben je in staat om mooie dingen te maken.”

“Op emotioneel niveau creëren interne social media wel loyaliteit. (...) Ik voel me er ook verantwoordelijk voor om bepaalde dingen erop te zetten waarvan ik vind dat collega's dat moeten weten.”

“We moeten niet het fysieke contact uit het oog verliezen. (...) Bijvoorbeeld het bepalen van succes moet je ook fysiek delen met collega's. (...) Je raakt soms gedemotiveerd en teleurgesteld omdat je het moment niet hebt gepakt.

“Ons interne platform helpt mij namen en gezichten boven water te krijgen. Je kan daarnaast in hun agenda's checken wanneer ze er zijn dus dat helpt bij het leggen van contact.”

“De betrokkenheid bij onze organisatie kan worden vergroot door het gebruik van ons platform. Je kan elkaar beter leren kennen en hebt een groter bereik. Je ziet bijvoorbeeld eenvoudig wie dezelfde hobby's heeft als jij en kan snel contact leggen. (...) Op dit moment gebeurt dit nog wel te weinig.

§ 5. CONCLUSIE

5.1 Conclusie

In de wetenschappelijke literatuur is niet veel aandacht uitgegaan naar de invloed die communicatie via interne social software kan hebben op de betrokkenheid van werknemers. Door middel van het houden van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek onder gebruikers van interne social software is daarom getracht een antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvraag: *Wat is de relatie tussen communicatie met behulp van interne social software en affectieve betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie?* Daarnaast is onderzocht welke rol het communicatieklimaat en autonomie hierbij spelen. Geconcludeerd kan worden dat er een positief verband bestaat tussen het gebruik van interne social software en de affectieve betrokkenheid van medewerkers bij organisaties. Mensen die meer interactie hebben via interne social software voelen zich meer betrokken bij de organisatie waar ze werkzaam zijn en beoordelen het communicatieklimaat positiever dan mensen die minder tot geen interactie hebben via interne social software. Hoewel niet alle verschillen significant zijn valt er een duidelijk patroon in gemiddelden af te lezen die deze aanname bevestigt. Citaten uit de gehouden interviews ondersteunen deze aanname. Per hypothese zal nu getracht worden de resultaten terug te koppelen aan de theorie.

5.2.1 Social software – Interactie – Communicatieklimaat

In hypothese 1 is verondersteld dat een hogere mate van interactie via interne social software zou leiden tot een positievere beoordeling van het communicatieklimaat. De theorie die daarvoor is gebruikt heeft betrekking op interactiviteit, interne social software en het communicatieklimaat. In het theoretisch kader is beschreven dat interactiviteit drie dimensies bevat active control, two-way communication en synchronicity. Active control verwijst naar het vrije karakter dat gebruikers hebben om naar eigen gelang informatie te reguleren binnen netwerken. Two-way communication heeft betrekking op het wederkerige karakter van communicatie. Synchronicity verwijst naar de mate waarin input van gebruikers en respons daarop gelijktijdig kunnen plaatsvinden. Traditionele media voorzien niet, of gedeeltelijk in deze drie dimensies. Het internet heeft ervoor gezorgd dat mensen in vrijheid informatie kunnen vergaren, maar niet iedereen is in staat om op actieve wijze informatie te distribueren of op actieve wijze te participeren. Social software heeft deze technologische barrières weggenomen en voorziet in alle drie de dimensies van interactiviteit. Het stelt mensen in staat om elkaar onafhankelijk van structuur en positie te mobiliseren en kennis en creativiteit te laten vloeien. Dit betekent dat er meer controle uitgevoerd kan worden op informatie en dat alle gebruikers vrijwel gelijktijdig op elkaar kunnen reageren. Meer interactie kan daarnaast volgens theorie leiden tot positieve uitkomsten op het relationele vlak zoals vertrouwen, tevredenheid en wederzijdse controle.

Bovenstaande verwachting wordt bevestigd door zowel kwantitatieve als kwalitatieve resultaten. Uit kwantitatief onderzoek blijkt dat respondenten die dagelijks interactie hebben via

interne social software het communicatieklimaat gemiddeld als positiever beoordelen dan respondenten die minder interactie hebben via interne social software. Het voorzien in alle drie de dimensies van interactiviteit lijkt van invloed te zijn op zowel de primaire waarde van communicatie (informatieoverdracht) als de secundaire waarde van communicatie (interactieproces). Resultaten bevestigen dat documenten via interne social software beter kunnen worden behouden en georganiseerd. Dit vergemakkelijkt het delen van kennis en informatie en het samenwerken aan documenten. Interactie via interne social software leidt secundair tot meer vertrouwen, tevredenheid en wederzijdse controle. Uit interviews komt veelvuldig naar voren dat samenwerking en contact met collega's is verbeterd door het gebruik van interne social software. Bovendien is de verspreiding van informatie via interne social software gemakkelijker te distribueren naar een groot aantal anderen die deze informatie op hun eigen moment tot zich kunnen nemen. Een bredere verspreiding van kennis en informatie zorgt ervoor dat men meer op de hoogte is van wat er speelt binnen de organisatie, dit komt het communicatieklimaat ten goede. Het lijkt erop dat medewerkers van een organisatie het prettig vinden direct ervaringen kwijt kunnen via interne social software. Deze ervaringen blijven daarnaast ook bewaard, wat kan zorgen voor accumulatie in kennis en het voorkomen van miscommunicatie. Hierbij is het van belang dat interne social software op een effectieve wijze wordt gebruikt en goed wordt georganiseerd.

Uit interviews blijkt ook dat email een veel geheld middel is voor communicatie. Emailboxen zitten vaak overvol en irrelevante emails zijn een bron van ergernis. Dit brengt stress en irritatie met zich mee, iets wat niet ten goede komt aan het communicatieklimaat. Sommige informatie die via emails wordt verstuurd is daarom misschien wel meer geschikt om te verspreiden via interne social software dan via email. Daarbij blijkt uit interviews dat de mogelijkheid tot directe interactie via bijvoorbeeld chat kan bijdragen aan effectiviteit van werknemers. Doordat veel mensen kampen met volle emailboxen worden emails niet op tijd gelezen en is het lastig om informatie op te zoeken in een mailbox. Directe interactie via chat en het plaatsen van documenten via interne social software kan ervoor zorgen dat niet langs elkaar wordt gewerkt en bestanden snel teruggevonden kunnen worden.

5.2.2 Communicatieklimaat – Affectieve betrokkenheid

In hypothese 2 is verondersteld dat een gunstig communicatieklimaat bijdraagt aan een hogere mate van affectieve betrokkenheid. De theorie die daarvoor is gebruikt heeft betrekking op het samenwerken van individuen in organisaties. De kwaliteit van samenwerking en arbeidsrelaties is sterk van invloed op hoe organisaties functioneren. Een communicatieklimaat heeft betrekking op de kwaliteit van wederzijdse relaties en communicatie binnen een organisatie, het betreft de manier waarop medewerkers met elkaar communiceren. Volgens theorie kan een gunstig communicatieklimaat zorgen voor vertrouwen en tevredenheid binnen een organisatie. Daarnaast kan een gunstig communicatieklimaat ervoor zorgen dat leden van een organisatie subjectieve ervaringen beleven zoals een gevoel van levendigheid, vitaliteit, positieve energie, vertrouwen en erkenning. In

dit onderzoek is verondersteld dat leden van een organisatie die het communicatieklimaat als positief beoordelen, meer plezier in hun werk hebben en zich daarom sterker identificeren met de organisatie waar zij werken. Verwacht werd dat de beoordeling van het communicatieklimaat van invloed is op de mate van affectieve betrokkenheid.

De verwachting die is opgesteld is niet met overtuiging bevestigd, maar ook niet ontkracht. Resultaten uit het kwantitatieve onderzoek tonen een zwak positief verband aan tussen de beoordeling van het communicatieklimaat en affectieve betrokkenheid. Beide constructen correleren significant met elkaar waardoor het vermoeden van de onderzoeker deels uit komt. Een omgekeerd causaal verband lijkt daarnaast aannemelijk. Iemand die zich sterk identificeert met de organisatie beoordeelt het communicatieklimaat vermoedelijk positiever dan iemand die minder affectieve betrokkenheid voelt met de organisatie. Volgens theorie zorgt een gunstig communicatieklimaat voor een open en vertrouwelijke werksfeer. Wellicht kan deze open en vertrouwelijke werksfeer leiden tot meer interactiviteit. Meer interactiviteit kan volgens theorie leiden tot meer wederzijds bewustzijn en zo kan een gunstig communicatieklimaat wellicht indirect leiden tot een hogere mate van affectieve betrokkenheid. Het lijkt aannemelijk dat de beoordeling van een communicatieklimaat en affectieve betrokkenheid met elkaar zijn verbonden maar elkaar niet op een directe wijze beïnvloeden. Zowel de beoordeling van het communicatieklimaat als affectieve betrokkenheid lijken beide een gevolg te zijn van andere factoren binnen organisaties.

5.2.3 Social software – Autonomie – Affectieve betrokkenheid

In hypothese 3 is verondersteld dat een hoge mate van autonomie zorgt voor een hoge mate van affectieve betrokkenheid. De theorie die daarvoor is gebruikt heeft betrekking op het feit dat traditioneel management meer draait om het creëren van volgzzaamheid, maar daardoor niet expliciet leidt tot betrokkenheid. Verondersteld wordt dat mensen pas echt betrokken raken bij een organisatie wanneer ze zelf de regie in handen krijgen en een hoge mate van autonomie ervaren. Het ervaren van meer vrijheid zou leiden tot een intrinsieke motivatie in plaats van een extrinsieke motivatie om aan het werk te gaan. Een ‘verplicht’ karakter zal hierdoor verdwijnen en dit schept minder volgzzaamheid en meer betrokkenheid bij de organisatie. Zoals reeds besproken kan interne social software leden van een organisatie meer vrijheid bieden in hun werkzaamheden. Social software voorziet volgens theorie in alle drie de dimensies van interactiviteit. Dit betekent dat er meer controle uitgevoerd kan worden op informatie en dat alle gebruikers vrijwel gelijktijdig op elkaar kunnen reageren ongeacht plaats en tijd. In dit onderzoek is daarom theorie met betrekking tot interne social software gekoppeld aan theorie met betrekking tot de mate van autonomie die medewerkers van een organisatie ervaren.

De resultaten van zowel kwantitatief onderzoek als kwalitatief onderzoek bevestigen de theorie dat autonomie van invloed is op affectieve betrokkenheid. Kwantitatief onderzoek toont een redelijk positief verband aan tussen de twee constructen. Het is de op één na sterkst gevonden correlatie in dit onderzoek. Ook voor het gevonden verband tussen autonomie en affectieve

betrokkenheid geldt dat een omgekeerd causaal verband niet kan worden uitgesloten. Leden van een organisatie die zich sterk betrokken voelen met een organisatie ervaren misschien meer vrijheid in hun doen en laten. Juist door een hoge mate van betrokkenheid zou het zo kunnen zijn dat zij vanuit een intrinsieke motivatie werken dan dat zij zich gedwongen voelen werkzaamheden uit te voeren. Het verband is aangetoond maar de richting van het verband is met behulp van kwantitatieve analyses nog moeilijk vast te stellen. Daarentegen laten kwalitatieve resultaten weinig ruimte over om bedenkingen te hebben met betrekking tot de richting van het causaal verband. Uit de interviews komt veelvuldig naar voren dat mensen vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden als zeer positief ervaren. Zo ervaren zij het bijvoorbeeld als zeer prettig dat zij niet van 9 tot 5 op kantoor hoeven te zitten en niet op juist die momenten productief 'moeten' zijn. Sommigen werken bijvoorbeeld liever 's nachts en ervaren de vrijheid en verantwoordelijkheid als overzichtelijk en duidelijk. Van belang is hierbij wel dat de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek voornamelijk afkomstig zijn uit interviews die zijn gehouden bij een organisatie (organisatie B in dit onderzoek) die 'Het nieuwe werken' met succes lijkt toe te passen. Men is bij deze organisatie erg enthousiast over dit concept. Daarbij kan de vraag gesteld worden of de behaalde voordelen door het bieden van vrijheid bij elke organisatie in Nederland behaald kunnen worden. De aard van werkzaamheden die bij een organisatie worden uitgevoerd en de mentaliteit van werknemers moet passen binnen het concept van 'Het nieuwe werken'. Daarnaast dienen de werkzaamheden geschikt te zijn om gebruik te maken van interne social software. De gevonden resultaten bevestigen de besproken theorie maar de vraag blijft of veel vrijheid en regie voor medewerkers altijd leidt tot een hoge mate van affectieve betrokkenheid.

Ten slotte mag niet voorbij worden gegaan aan een opmerkelijke uitkomst die is gevonden bij bovengenoemde organisatie. Uit de interviews blijkt veelvuldig dat het bieden van vrijheid in tijd en ruimte een zeker gevaar met zich mee brengt. Met de komst van interne social software beschikt men over de mogelijkheid om altijd en overal aan het werk te gaan. Uit de interviews blijkt dat veel van de geïnterviewden het moeilijk vindt om afstand van hun werk te doen en worstelt met het vinden van een goede balans tussen werk en vrije tijd. Volgens geïnterviewden is het van groot belang dat men zijn eigen grenzen bepaalt. Het vermoeden rijst dat niet iedereen makkelijk kan omgaan met deze vrijheid. Het blijkt dat een laag ziekteverzuim bestaat binnen de organisatie, maar dat als mensen ziek worden het ook serieus van aard is. Dit geeft aan dat wanneer getracht wordt een omslag in mentaliteit van traditioneel management naar 'Het nieuwe werken' te maken, dit in alle zorgvuldigheid doorgevoerd moet worden.

5.2.4 Interactie – Sensemaking – Affectieve betrokkenheid

Hypothese 4 heeft betrekking op de hoofdvraag van dit onderzoek en veronderstelt dat een hoge mate van interactie via interne social software zorgt voor een hogere mate van affectieve betrokkenheid. Theorie die gebruikt werd voor het opstellen van de hoofdvraag gaat over interne social software, interactie, sensemaking en affectieve betrokkenheid. De reeds besproken theorie met betrekking tot

interne social software en interactie houdt samengevat in dat interne social software kan voorzien in alle dimensies van interactie. Dit betekent dat er meer controle uitgevoerd kan worden op informatie en dat gebruikers vrijwel gelijktijdig interactie met elkaar kunnen hebben. Meer interactie en ook snellere interactie kan volgens theorie leiden tot positieve uitkomsten op het relationele vlak zoals vertrouwen, tevredenheid en wederzijdse controle. In dit onderzoek is een koppeling gemaakt met theorie met betrekking tot sensemaking. Ieder individu binnen een organisatie geeft betekenis aan een bepaalde situatie aan de hand van een eigen mentaal kader dat tot stand is gekomen door eerdere ervaringen en interpretaties. Sensemaking ontstaat wanneer mentale kaders van leden van een organisatie (en een strategie of visie van de organisatie) met elkaar overeenkomen. Het proces van betekenisgeving is bepalend voor het gedrag van een medewerker binnen een organisatie. Niet gedeelde mentale kaders kunnen leiden tot misverstanden en functies worden in dat geval op andere dan de beoogde wijze ingevuld. Sensemaking is een issue van taal, praten en communicatie, waarbij de dialoog centraal staat. Daarom is in dit onderzoek verondersteld dat interactie met behulp van interne social software kan bijdragen aan sensemaking. Leden van een organisatie kunnen in dat geval beter verklaren waar ze mee bezig zijn en waarom ze bepaalde werkzaamheden uitvoeren. Daarnaast handelen ze vanuit gelijke cognitieve mentale kaders waardoor wederzijds begrip en vertrouwen in arbeidsrelaties ontstaat. Op basis van sensemaking werd in dit onderzoek verondersteld dat interactie via interne social software zorgt voor een hogere mate van affectieve betrokkenheid.

Gesteld kan worden dat de behaalde resultaten in dit onderzoek de theorie bevestigen. Meer interactie leidt tot een hogere mate van affectieve betrokkenheid. Uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek valt een duidelijk patroon in gemiddelde affectieve betrokkenheid af te lezen die deze aanname bevestigt. Dit geldt voor alle drie de vormen van interactie: het delen van informatie, het ophalen van informatie en voor het voeren van een dialoog. Ook de resultaten van interviews bevestigen de gebruikte theorie. Deze resultaten hebben voornamelijk betrekking op het sociale aspect van interne social software. Zo blijkt een aantal geïnterviewden aan te geven dat ze contact met anderen nodig hebben om lekker in hun vel te zitten. Ze geven aan dat ze met meer contact beter in staat zijn om 'mooie dingen te maken'. Daarnaast blijkt dat communicatie met behulp van interne social software loyaliteit creëert. Men wil niet onder doen voor de ander waardoor men sneller geneigd lijkt om informatie te delen en de dialoog aan te gaan. Niet langer lijkt het *bezitten* van kennis en informatie macht, maar juist het *delen* ervan. Wanneer de norm is gesteld schept dit een bepaalde verantwoordelijkheid en beleefdheid. Het lijkt overigens van belang dat deze norm aanwezig dient te zijn binnen een bedrijfscultuur. Deze leek sterk aanwezig bij de medewerkers waar interviews mee zijn gehouden. Ten slotte blijkt uit interviews dat met behulp van interne social software de mogelijkheid bestaat om namen en gezichten beter helder te krijgen binnen de organisatie. Men is daarnaast in staat om agenda's van collega's in te zien, wat wordt gezien als een hulpmiddel voor het leggen van contact. In het theoretisch kader is beschreven dat het verband tussen communicatie en betrokkenheid nauw verweven lijkt te zijn. Dit geldt zowel voor de primaire waarde (informatie) als de

secundaire waarde van communicatie (interactieproces). Dit onderzoek bevestigt deze theorie. Betrokken medewerkers zijn sneller geneigd informatie te zoeken en te delen. Daarnaast hebben zij meer interactie met collega's en wordt het communicatieklimaat als positiever beoordeeld. Interactie met behulp van interne social software in de vorm van een dialoog lijkt dus aan te sluiten op de behoefte aan betekenisgeving in ons leven. Dit draagt bij aan het gemotiveerd uitvoeren van werkzaamheden wat bepalend is voor het gedrag van leden van een organisatie.

Uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek blijkt dat interactie via interne social software geen vervanging mag zijn van fysiek contact. Sommige geïnterviewden gaven aan dat zij soms last hebben van gedemotiveerde of teleurgestelde gevoelens. Deze gevoelens komen tot stand op momenten dat zij niet in staat waren om zakelijke successen fysiek te delen met collega's. Het lijkt erop dat in dat geval wel sensemaking tot stand is gekomen, maar dat deze gedeelde mentale cognitieve kaders een fysieke vorm van bevestiging behoeven. Dit sluit aan op de visie van Poster (paragraaf 2.9) die stelt dat de virtuele en echte realiteit geen functionele alternatieven van elkaar zijn. Interactie met behulp van interne social software lijkt dus een uitstekende mogelijkheid om *naast* fysiek contact verbindingen tussen medewerkers sneller, sterker en efficiënter te maken.

5.3 Tekortkomingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek kan worden beschouwd als een eerste opzet om interactie via interne social software te koppelen aan sensemaking en affectieve betrokkenheid. Gedurende dit onderzoek zijn een aantal tekortkomingen aan het licht gekomen. Daarnaast bieden de behaalde resultaten volop ruimte voor vervolgonderzoek. Ten eerste toont dit onderzoek aan dat de concepten interactie via interne social software, autonomie, communicatieklimaat en affectieve betrokkenheid nauw met elkaar in verband staan. Zoals reeds beschreven dient voorzichtig om te worden gegaan met het begrip causaliteit. Causaal omgekeerd lijkt het niet onlogisch te denken dat leden van een organisatie met een hoge mate van affectieve betrokkenheid sneller geneigd zijn tot het hebben van meer interactie via sociale platformen. Tevens lijkt het aannemelijk te denken dat wanneer leden van een organisatie meer betrokken zijn bij een organisatie zij het communicatieklimaat positiever beoordelen en meer vrijheden ervaren. Ze zijn daardoor misschien sneller geneigd om informatie op te zoeken en informatie te delen via social software. Interactie, communicatieklimaat en autonomie zijn kortom van invloed op affectieve betrokkenheid, maar correlaties laten zien dat de mate van affectieve betrokkenheid van invloed is op interactie, communicatieklimaat en autonomie. Daarom kan met behulp van vervolgonderzoek getracht worden dieper in te gaan op de richting van effecten. Zijn de richtingen even sterk? Welke concepten beïnvloeden elkaar het sterkst? Wat is de rol van sensemaking hierbij?

Ten tweede heeft dit onderzoek zich beperkt gericht op het verkrijgen van demografische gegevens van gebruikers van interne social software. Met behulp van vervolgonderzoek kan getracht worden meer informatie te verzamelen over de groep van gebruikers. Wie zijn actieve gebruikers?

Wie zijn passieve gebruikers? Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar demografische gegevens als leeftijd, opleidingsniveau, functie en het soort organisatie waar gebruikers werkzaam zijn. Daarnaast lijkt het interessant om te kijken naar het social media gebruik. Komt het social media gebruik bijvoorbeeld overeen met het gebruik van interne social software? Nemen gebruikers verschillende rollen aan in het gebruik van interne- en externe social media? Volgens theorie levert een hogere mate van affectieve betrokkenheid voordelen op met betrekking kennisdeling, veranderingsbereidheid en ziekteverzuim. Met behulp van vervolgonderzoek kan worden nagegaan of deze theorie klopt en of daadwerkelijk voordelen die affectieve betrokkenheid met zich mee zou brengen worden behaald. Concepten die gemeten kunnen worden zijn bijvoorbeeld continuïteitsbetrokkenheid, bereidheid tot innovatie en mate van kennisdeling.

Ten derde blijkt uit interviews dat interne social software geen vervanger mag zijn van fysiek contact. Te weinig fysiek contact kan leiden tot teleurgestelde gevoelens van bijvoorbeeld het niet kunnen delen van een behaald succes. Interne social software kunnen daarentegen als aanvulling op fysiek contact de arbeidsrelatie tussen medewerkers sneller, sterker en efficiënter maken. Vervolgonderzoek kan zich daarom richten op gevaren of negatieve consequenties die ontstaan bij het hebben van een mindere mate van fysiek contact met collega's. Welke gevaren schuilen hierin? Hoe kunnen werknemers van organisaties hier het beste mee omgaan? En welke rol speelt sensemaking hierbij?

Voor zover bekend is sensemaking als theorie in dit onderzoek voor het eerst gekoppeld aan interactie via interne social software en affectieve betrokkenheid. Er bestaan nog weinig meetmethoden op het gebied van sensemaking. Dit onderzoek toont aan dat sensemaking een bruikbare theorie met betrekking tot affectieve betrokkenheid en interactie is, die ook in nauw verband kan worden gebracht met het communicatieklimaat binnen een organisatie. Daarbij blijkt dat betekenisgeving een steeds belangrijker rol gaat spelen binnen onze samenleving. Het advies luidt daarom om door te gaan met het gebruik van deze theorie en onderzoek te doen naar het ontwikkelen van nieuwe meetmethoden. Dit kan met behulp van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek plaatsvinden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van beide vormen van onderzoek en vooral het houden van interviews heeft de onderzoeker enorm gestimuleerd en geholpen bij het interpreteren van uitkomsten. Sensemaking is zoals Weick (2005) het omschrijft een issue van taal, praten en communicatie waarbij de dialoog centraal staat. Aan toekomstige onderzoekers wordt daarom het advies gegeven om beide meetmethoden toe te passen.

Een ander praktisch advies voor vervolgonderzoek heeft betrekking op de volledigheid van programma's en functies van interne social software. In de gebruikte vragenlijst van dit onderzoek is niet het chatprogramma MSN opgenomen. MSN behoort niet tot specifieke interne social software maar uit interviews en reacties op de vragenlijst blijkt dat het een veel gebruikte tool is voor interne communicatie. Dit geldt ook voor de chatfunctie van emailaccount Gmail. Interne social software kent daarbij verschillende functies zoals het schrijven van posts, chatten, het samenwerken aan

documenten, expertise vinden en opslaan, reageren, converseren, foto's uploaden en taggen. Vervolgonderzoek kan zich richten op de specifieke functies van interne social software en de mogelijke gratificaties die aan deze specifieke activiteiten worden ontleend. Heeft chatten bijvoorbeeld een grotere invloed op de mate van affectieve betrokkenheid dan het delen van expertise? En welk effect heeft het delen van foto's via interne social software op bijvoorbeeld het communicatieklimaat?

Niet onbelangrijk op dit gebied lijkt de drempelwaarde van communicatie die specifieke tools hebben in het gebruik. Hoewel dit onderzoek zich niet heeft gericht op deze drempelwaarde bleek uit interviews regelmatig dat sommige interne social software een *hogere* ofwel *zwaardere* drempel heeft voor bijvoorbeeld het delen van kennis of het starten van een conversatie. Deze drempelwaarde is mogelijk van grote invloed op het hebben van interactie. Indien de drempelwaarde van invloed is op het interactieproces kan dit gevolgen hebben voor de beschreven cyclus van correlaties die in dit onderzoek gevonden zijn tussen interactie, communicatieklimaat, autonomie en affectieve betrokkenheid. Daarom lijkt het interessant om te onderzoeken wat deze drempelwaarde precies betekent voor gebruik van interne social software en welke consequenties aan een hoge of lage drempelwaarde verbonden zijn.

5.4 Resumerend

Gesteld kan worden dat interne social software extra mogelijkheden tot interactie tussen medewerkers biedt. Deze interactie kan bijdragen aan wederzijds bewustzijn en wederzijds vertrouwen binnen organisaties en kan verbindingen tussen leden van organisaties sneller, sterker en efficiënter maken. Mogelijk beoordelen leden van een organisatie daardoor het communicatieklimaat als positiever en voelen zij zich meer betrokken met de organisatie waar zij werkzaam zijn. Dit geldt zeker voor organisaties die meer de regie bij werknemers neerleggen. Fysiek contact lijkt van essentieel belang om interactie via interne social software voorspoedig te laten verlopen en wederzijds bewustzijn tot stand te laten komen. Dit onderzoek betreft een eerste opzet om verbanden aan te tonen tussen interactie via interne social software, waarbij begrippen als sensemaking, communicatieklimaat, autonomie en affectieve betrokkenheid centraal staan. Er kan terug worden gekeken op een positief verloop van het onderzoek met interessante uitkomsten als resultaat. De gevonden uitkomsten bieden veel ruimte en openingen voor vervolgonderzoek.

LITERATUUR

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Aronson, E., Wilson, T.D., & Akert, R.M. (2007). *Social Psychology* (6th edition). New Jersey: Pearson Education.
- Avram, G. (2005). At the crossroads of knowledge management and social software. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 1-10. Opgehaald 12 oktober, 2010, van <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=61>
- Bartels, J., De Jong, M., Pruyn, A., & Joustra, I. (2007). Communicatieklimaat, externe waardering en organisatie-identificatie op verschillende organisatieniveaus. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 35(3), 249-263.
- Berscheid, E., & Lopes, J. (1997). A temporal model of relationship satisfaction and stability. In: Dutton, J.E., & Heaphy, E. (2003). The power of high quality connections, Chapter 17. Opgehaald 14 december, 2010, van <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/High-20Quality-20Connections/Power-20High-20Quality.pdf>
- Blattberg, R., & Deighton, J. (1991). Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability. *Sloan Management Review*, 33(1), 5-14.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of work managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement & reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cooren, F. (2000). *The Organizing Property of Communication*. In: Van Vuuren, M., & Elving, W.J.L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 349-359.
- Dennis, H.S. (1974). A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations. In: Bartels, J., De Jong, M., Pruyn, A., & Joustra, I. (2007). Communicatieklimaat, externe waardering en organisatie-identificatie op verschillende organisatieniveaus. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 35(3), 249-263.
- Diener, E. (1980). Deindividuation: The absence of self-awareness and selfregulation in group members. In: Postmes, T., Spears, R., Sakhel, K., & De Groot, D. (2001). Social influence in computer-mediated communication: the effects of anonymity on group behavior. *The Society for Personality and Social Psychology*, 27(10), 1243-1254.

- De Ridder, J.A. (2005). Doelen van interne communicatie. In: Van Ruler, B., Elving, W., Verhoeven, P., Van Den Hooff, B., & Smit, E. (Red.). *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Amsterdam: Boom.
- Dutton, J.E., & Heaphy, E. (2003). The power of high quality connections, Chapter 17. Opgehaald 14 december, 2010, van <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/High-20Quality-20Connections/Power-20High-20Quality.pdf>
- Elving, W.J.L., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2005). Communicatie en Organisatieverandering: de rol van vertrouwen en commitment. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329.
- Emans, B.J.M. (2003). *Interviewen, theorie, techniek, training*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Ericson, T. (2001). Sensemaking in organisations: Towards a conceptual framework for understanding strategic change. *Scandinavian Journal of Management* 17, 109-131.
- Flaherty, L.M., Pearce, K.J., & Rubin, R.B. (1998). Internet and face-to-face communication: Not functional alternatives. *Communication Quarterly*, 46(3), 250-268.
- Foy, N. (1994). *Empowering People at Work*. Aldershot: Gower.
- Gilder, D., Van Den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-105.
- Holtz, S. (2005). The impact of new technologies on internal communication. *Strategic Communication Management*, 10(1), 22.
- Hon, L.C., & Grunig, J. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations. Opgehaald, 18 december, 2010 van http://www.pracademy.co.uk/wpcontent/uploads/2010/05/Guidelines_Measuring_Relationships-Grunig-and-Hon-1999.pdf
- Ireland, R.D., Van Auken, P.M., & Lewis, P.V. (1978). An investigation of the relationship between organization climate and communication climate. *Journal of Business Communication*, 16(1), 3-10.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1972). *The Social Psychology of Organizations* (2nd edn). New York: Wiley.
- Kelleher, T. (2009). Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication. *Journal of communication*, 59(1), 172-188.
- Kiesler, C.A. (1971). *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*. In: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Lansink, R. (2010). Gebruik van Enterprise Social Media binnen Nederland. Opgehaald 5 oktober, 2010, van <http://www.frankwatching.com/archive/2010/09/29/hoe-worden-sociale-media-gemeengoed-binnen-bedrijven/>

- Liu, Y., & Shrum, L.J. (2002). What is interactivity and is it always such a good thing? Implications of definition, person, and situation for the influence of interactivity on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, 31(4), 53-64.
- Mael, F.A., & Tetrick, L.E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813-824.
- Maister, D. (2008). *Strategy and the fat smoker; doing what's obvious but not easy*. In Van Vuuren, M., & Elving, W.J.L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 349-359.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Myers, D. (1987). Anonymity is part of the magic: Individual manipulation of computer-mediated communication contexts. *Qualitative Sociology*, 10, 251-266.
- Pink, D. (2009). *Een compleet nieuw brein*. Amsterdam: Business Contact.
- Poster, M. (1995). *The second media age*. Cambridge UK: Polity Press.
- Postmes, T., Spears, R. & Lea, M. (1998). Breaching or building social boundaries? SIDE-effects of computer mediated communication. *Communication Research*, 25, 689-715.
- Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Quinn, R.E., & Dutton, J.E. (2002). Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline, Chapter 1. Opgehaald 14 december, 2010, http://www.bkconnection.com/static/Positive_Organizational_Scholarship_EXCERPT.pdf
- Rice, R.E., & Love, G. (1987). Electronic emotion: Socio-emotional content in a computer-mediated communication network. *Communication Research*, 14, 85-108.
- Robertson, E. (2003). Using leadership to improve the communication climate. *Strategic Communication management* 7(1), 24-27.
- Salancik, G.E. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Smidts, A., Pruyn, A.T.H., & Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Søderberg, A. (2006). Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger. *Management International Review*, 46(4), 397-416.
- Spears, R., & Lea, M. (1992). Social influence and the influence of the social in computer-mediated communication. In: Postmes, T., Spears, R., Sakhel, K., & De Groot, D. (2001). Social influence in computer-mediated communication: the effects of anonymity on group behavior. *The Society for Personality and Social Psychology*, 27(10), 1243-1254.
- Steuer, J. (1992). Defining Virtual Reality: Dimensions Determining Telepresence. *Journal of Communication*, 42(4), 73-93.
- Turnhout, W. (2010). Hoe worden sociale media gemeengoed binnen bedrijven? Opgehaald 5 oktober, 2010, van <http://hetnieuwewerkenblog.nl/enterprise-social-media-nederland/>
- Van Den Hooff, B., & De Leeuw Van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24.
- Van Ruler, B., Elving, W., Verhoeven, P., Van Den Hooff, B., & Smit, E. (Red.). *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Amsterdam: Boom.
- Van Vuuren, M., & Elving, W.J.L. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 349-359.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the proces of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage Publication.
- Zimbardo, P.G. (1969). The human choice: Individuation, reason, and order vs. deindividuation, impulse and chaos. In: Postmes, T., Spears, R., Sakhel, K., & De Groot, D. (2001). Social influence in computer-mediated communication: the effects of anonymity on group behavior. *The Society for Personality and Social Psychology*, 27(10), 1243-1254.

INTERNE SOCIAL SOFTWARE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

MEI 2011

in·ter·ne so·cial soft·ware 

APPENDIX

Universiteit van Amsterdam

Faculteit der Maatschappij en Gedragwetenschappen

Communicatiewetenschap / Corporate Communicatie

Masterthesis Nick de Jong / 5942098

Begeleider / Dr. W. Elving

Aantal woorden appendix / 2.806



A.1 Promotie Adformatie

Nationaal sociale media monitor onderzoek

maandag 21 februari 2011, 10:15 Door: Maarten Hafkamp



Universiteit Amsterdam en Nelissen Media Consult beginnen een jaarlijks nationaal sociale media monitor onderzoek.

Het eerste jaarlijkse wetenschappelijke onderzoek naar het effect van sociale media op organisaties is inmiddels van start gegaan. De wetenschappers willen weten welke invloed sociale media op ons functioneren heeft, of ze ons helpen of juist niet en hoe we dat mee naar ons werk en weer naar huis nemen.

In dit onderzoek richten de UvA en Nelissen zich op de functies die sociale media kunnen hebben voor organisaties.

Zijn sociale media alleen het volgende medium wat informatievoorziening betreft of wordt dialoog juist bevorderd met gebruik van sociale media?

Het onderzoek is gericht op iedereen die gebruik maakt van een of meerdere vormen van sociale media en die daar op zijn of haar werk ook gebruik van maakt of zou willen maken. Door het onderzoek ieder jaar te houden, willen beide partijen ook in kaart brengen hoe de rol van sociale media zich de komende jaren zal gaan ontwikkelen.

Op www.social-media-research-monitor.nl staat de online vragenlijst. De uitkomsten worden begin april verwacht.

A.2 Introductietekst vragenlijst

Introductie onderzoek Social Media in de Interne Communicatie

Met deze vragenlijst willen we nagaan hoe sociale media in organisaties worden ingezet en welke functies sociale media kunnen hebben. Het onderzoek is een initiatief vanuit de Universiteit van Amsterdam i.s.m. Nelissen Media Consult. Het onderzoek wordt uitgevoerd door dr. Wim Elving.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. Er zijn een aantal algemene vragen en een aantal stellingen. Wij verzoeken u de antwoordmogelijkheid te kiezen die het beste bij u past. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

De vragenlijst wordt anoniem afgenomen. Niemand komt te weten wat uw antwoorden zijn geweest. We vragen naar demografische gegevens alleen vanwege statistische redenen. IP adressen worden niet opgeslagen. Als u een samenvatting van de onderzoeksresultaten wil krijgen, dan kunt u dat aangeven door uw email adres te geven aan het einde van de vragenlijst. De email adressen en de data worden apart van elkaar opgeslagen en de email adressen worden slechts hiervoor gebruikt en niet opgeslagen of doorverkocht.

U doet ons een groot plezier door deze vragenlijst in te vullen. Mocht u vragen hebben dan kunt u die kwijt aan Wim Elving, w.j.l.elving@uva.nl.

Bij voorbaat bedankt voor uw medewerking!

Peter Nelissen en Wim Elving

A.3 Codeboek enquête

| Naam variabele | Label | waarden | overig |
|--|---|--|---------------------|
| Ppnr | Proefpersoonnr | - | |
| Sekse | Wat is uw geslacht? | 1=vrouw 2=man | |
| Gebjr | Wat is uw geboortejaar? | Waarden tussen 1925 en 1995 | |
| Opleiding | Wat is uw hoogst genoten opleiding? | 1= middelbare school 2= mbo 3= hbo 4= universiteit | |
| Gebruik Interne social software | | | |
| Onder interne social software verstaan we: Sharepoint, Communicator, Office Talk en / of My sites. | | | |
| Platf1 | Gebruikt u interne social software om informatie op te zoeken? | 1= dagelijks 2= wekelijks 3= minder dan wekelijks 4= nooit | |
| Platf2 | Gebruikt u interne social software om zelf informatie te delen? | idem | |
| Platf3 | Gebruikt u interne social software voor het houden van een dialoog met collega's? | idem | |
| Geef aan in hoeverre u het eens of oneens met de volgende stellingen | | | |
| Platf4 | Interne social software laat mij snel informatie vinden | 1= helemaal oneens 2= oneens 3= niet oneens/niet eens 4= eens 5= helemaal eens | |
| Platf5 | Door gebruik van interne social software ben ik beter op de hoogte van zaken die spelen binnen de organisatie | idem | |
| Platf6 | Door interne social software weet ik waar collega's mee bezig zijn | idem | |
| Platf7 | Door interne social software weet ik sneller bij wie ik moet zijn met een vraag | idem | |
| Platf8 | De communicatie verloopt beter door gebruik van interne social software | idem | |
| Platf9 | Interne social software helpt mij snel informatie te delen | idem | |
| Platf10 | Interne social software helpt mij bij het voeren van een dialoog met collega's | idem | |
| Communicatieklimaat | | | Smidts et al (2002) |
| Geef aan in hoeverre u het eens of oneens met de volgende stellingen | | | + twee items |
| Klimaat1 | Medewerkers zouden meer betrokken moeten worden bij de besluitvorming in de organisatie | 1= helemaal oneens 2= oneens 3= niet oneens/niet eens 4= eens 5= helemaal eens | |
| Klimaat2 | De informatie die we krijgen gaat vaak over onbelangrijke zaken | idem | |
| Klimaat3 | In gesprekken met collega's hoor je bij mijn organisatie vaak meer over de organisatie dan van het management | idem | |
| Klimaat4 | De doelstellingen zijn waarschijnlijk alleen bekend bij degene die ze hebben opgesteld | idem | |
| Klimaat5 | Uit officiële bron hoor je vooral datgene wat allang niet meer actueel is | idem | |
| Klimaat6 | Bij mijn organisatie zijn er veel spanningen tussen verschillende afdelingen en sectoren | idem | |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Klimaat7 | De belangrijkste informatie over de innovaties krijg ik van collega's | idem | |
| Affectieve commitment (Allen & Meyer, vertaling de Gilder) | | | |
| Affcom1 | Ik ervaar problemen van in de organisatie waar ik werk als mijn eigen problemen | 1= helemaal oneens 2= oneens 3= niet oneens/niet eens 4= eens 5= helemaal eens | |
| Affcom2 | Ik voel me emotioneel gehecht aan de organisatie waar ik werk | idem | |
| Affcom3 | De organisatie waarvoor ik werk betekent veel voor mij | idem | |
| Affcom4 | Ik voel me thuis bij mijn organisatie | idem | |
| Affcom5 | Ik voel me als een deel van de familie bij mijn organisatie | idem | |
| Autonomie | | | |
| Autono1 | Ik krijg voldoende ruimte om mijn werkzaamheden op mijn manier uit te voeren | 1= helemaal oneens 2= oneens 3= niet oneens/niet eens 4= eens 5= helemaal eens | |
| Autono2 | Ik bepaal zelf wat mijn werktijden zijn | idem | |
| Autono3 | Zolang ik mijn targets haal wordt ik vrijgelaten door mijn leidinggevende | idem | |

A.4 Topiclist interviews

Interview contactpersoon

Introductie

Allereerst beginnen we om de bedoeling van dit interview uiteen te zetten. Zoals u wellicht weet zijn Social Media enorm in opkomst. Ook binnen organisaties gaat sociale media een steeds grotere rol spelen en het is dus belangrijk om te weten wat sociale media kunnen betekenen voor communicatie met stakeholders en communicatie tussen werknemers. Met dit onderzoek willen we nagaan hoe het gebruik van sociale media in Nederlandse organisaties is en welke functies ingezet worden van sociale media. Hierbij ligt de focus op het gebruik van interne platformen. Het is een onderzoek wordt door ons studenten van de Universiteit van Amsterdam wordt uitgevoerd onder begeleiding van onze docent dr. Wim Elving.

Door het houden van dit interview willen we een algemene kijk krijgen op welke manier uw organisatie momenteel werkt met sociale media. Aan de hand van dit interview en de interviews die nog gehouden gaan worden, zal er een online vragenlijst samengesteld worden die verspreid zal gaan worden binnen de organisatie. Met deze vragenlijst willen we gaan onderzoeken welke gevolgen gebruik van sociale media voor werknemers hebben op bijvoorbeeld het gebied van kennisdeling en betrokkenheid.

Graag zouden we met u willen spreken over het privé gebruik van werknemers van sociale media, de inzet van sociale media, het gebruik van een intern platform en tenslotte willen we u een aantal vragen stellen over toekomstig gebruik van sociale media.

Dit interview zal ongeveer een uur duren en wordt opgenomen op een taperecorder. Deze tape gebruiken wij om het interview uit te werken en zal door niemand anders worden beluisterd. We hebben hier de vragenlijst waarop alle vragen staan die wij u gaan stellen. U hoeft dus niets anders te doen dan daarop zo goed, accuraat en volledig mogelijk te antwoorden.

Heeft u nog vragen over het onderzoek of over de opzet van het interview? Is het oké dat wij de bandopname starten?

Dan gaan we nu beginnen met de eerste vraag.

Privé gebruik social media

We zouden graag beginnen met een aantal vragen over het privé gebruik van werknemers van social media zoals Hyves, Facebook, Twitter en LinkedIn.

Worden er inhoudelijke restricties opgelegd voor medewerkers met betrekking tot het privé gebruik van social media?

Zo ja, geldt dit voor Hyves, Facebook, Twitter, LinkedIn? Andere platformen?

Worden er restricties opgelegd voor medewerkers met betrekking tot het privé gebruik van social media onder werktijd?

Zo ja, geldt dit voor Hyves, Facebook, Twitter, LinkedIn?

Vier deelgebieden gebruik social media

Social media hebben verschillende functies binnen organisaties. Er wordt wel eens gesproken dat deze functies terug te vinden zijn in vier centrale deelgebieden namelijk: Marketing, Klantenservice, Innovatie, Interne communicatie. De volgende vragen hebben betrekking op gebruik social media binnen deze vier deelgebieden.

Marketing

Eerst komt de marketing aan bod.

Worden social media hier ingezet? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Hoe ziet u de toekomst voor gebruik social media in marketing?

Klantenservice

Worden social media voor de klantenservice ingezet? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Hoe ziet u de toekomst voor gebruik social media in klantenservice?

Innovatie

Worden social media voor de innovatie ingezet? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Hoe ziet u de toekomst voor gebruik social media in innovatie?

Interne communicatie

Komt specifiek aan bod in volgend topic

Drie van de vier deelgebieden besproken. Bestaat er naast bovengenoemde deelgebieden en interne communicatie nog andere deelgebieden waarin social media een rol spelen?

Interne communicatie, Intern platform sharepoint

Binnen de organisatie wordt gebruik gemaakt van een intern platform. We zouden hier graag iets verder op in willen gaan.

De volgende vragen hebben betrekking op de invoering van het interne platform, de ervaringen. Vervolgens zal ingegaan worden op de sturing van medewerkers en hoe feedback wordt verkregen van medewerkers.

Sinds wanneer wordt het interne platform gebruikt?

Wat verloopt er volgens u goed?

En zijn er belemmeringen aan het licht gekomen?

Zo ja, kunt u toelichten wat voor belemmeringen dit zijn?

Hoeveel medewerkers maken actief gebruik van het interne platform?

Betreft dit iedereen? Of zijn er ook medewerkers die geen gebruikmaken van platform?

Vind u dat er meer gecommuniceerd moet gaan worden door medewerkers via het intern platform en waarom?

Wordt de betrokkenheid van medewerkers vergroot door gebruik intern platform?

Waarom?

Zijn medewerkers die intensief het interne platform gebruiken beter op de hoogte?

Hoe wordt feedback verkregen van medewerkers?

Wat kunt u over het algemeen zeggen over de feedback?

Negatief of positief?

Wat zijn problemen waar medewerkers tegenaan lopen?

Zijn er positieve geluiden van medewerkers?

Zijn er instructie dagen of handleidingen waarmee het gebruik van het interne platform kan worden uitgelegd / verduidelijkt aan de medewerkers?

Wordt er controle uitgeoefend op gebruik interne platform door medewerkers?

Zo ja, op welke manier gebeurt dit?

Voor welke doeleinden gebruikt u zelf het interne platform?

Ziet u de komst van het interne platform als een toevoeging?

Het nieuwe werken

X is een van de voorlopers met betrekking tot het doorvoeren van het nieuwe werken. Wij zijn geïnteresseerd hoe de invoering van het nieuwe werken is verlopen en wat de ervaringen tot dusverre zijn geweest met het nieuwe werken.

Hoe is de introductie verlopen van het nieuwe werken en met welk doel?

Was er een duidelijke richtlijn / trainingen voor de medewerkers?

Wat maakt het nieuwe werken bijzonder?

Welke voor- en nadelen kleven er aan het nieuwe werken?

Wat is de grootste werkverandering voor u geweest?
Hoe beïnvloedt het nieuwe werken uw werk?
Wat is de winst van het nieuwe werken?
Wat zijn tot dusverre uw ervaringen met het nieuwe werken?

In het programma ‘ De nieuwe leider’ spreekt de heer T (bestuursvoorzitter X) over ‘gelaagdheid in communicatie, chatten, praten en elkaar opzoeken’ . Zegt dit programma u iets? (Zoniet, dan uitleggen!)
Bent u van mening dat deze gelaagdheid de dialoog bevordert?

T geeft in hetzelfde programma ook aan dat X een plattere organisatie zou zijn met minder afstand en dat hierdoor de medewerkers minder in een eigen wereld leven.
Ervaart u dit ook zo?

Leidt het nieuwe werken volgens u tot meer betrokkenheid?
Leidt het nieuwe werken volgens u tot meer creativiteit?
Ontvangt u feedback van collega’s met betrekking tot het nieuwe werken?
Zijn er problemen met techniek zoals bijvoorbeeld de roundtable?

Hoe ziet u het nieuwe werken met het oog op de toekomst?
Welke rol ziet u voor sociale media in het nieuwe werken?
Geen, grote? Doorvragen.

Intern platform en toekomst

Welke ontwikkelingen verwacht u nog binnen X?
Welke rol zal het interne platform hebben in de toekomst, is deze gelijk aan nu of zal dit veranderen? Waarom?
Welke rol zal sociale media in de toekomst gaan hebben en waarom?
Denkt u dat medewerkers in de toekomst begeleidt moeten worden in de toepassing van sociale media in hun werk? Welke vorm zal dit gaan krijgen?

Afsluiting

Wilt u nog ergens op terug komen?
Heeft u vragen gemist in het interview?

Hartelijk dank voor uw tijd!

Interview medewerkers / gebruikers

Introductie

Allereerst beginnen we om de bedoeling van dit interview uiteen te zetten. Zoals u wellicht weet zijn Social Media enorm in opkomst. Ook binnen organisaties gaat sociale media een steeds grotere rol spelen en het is dus belangrijk om te weten wat sociale media kunnen betekenen voor communicatie met stakeholders en communicatie tussen werknemers. Met dit onderzoek willen we nagaan hoe het gebruik van sociale media in Nederlandse organisaties is en welke functies ingezet worden van sociale media. Hierbij ligt de focus op het gebruik van interne platformen. Het is een onderzoek dat door ons studenten van de Universiteit van Amsterdam wordt uitgevoerd ten behoeve van onze scriptie Communicatiewetenschap. Eindverantwoordelijke is hierbij onze begeleider dr. Wim Elving.

Door het houden van dit interview willen we een algemene kijk krijgen op welke manier uw organisatie momenteel werkt met sociale media. Aan de hand van dit interview en de interviews die nog gehouden gaan worden, zal er een online vragenlijst samengesteld worden die verspreid zal gaan worden binnen de organisatie. Met deze vragenlijst willen we gaan onderzoeken welke gevolgen gebruik van sociale media voor werknemers hebben op bijvoorbeeld het gebied van kennisdeling en betrokkenheid.

Graag zouden we met u willen spreken over het privé gebruik van werknemers van sociale media, de inzet van sociale media, het gebruik van een intern platform en tenslotte willen we u een aantal vragen stellen over toekomstig gebruik van sociale media.

Dit interview zal ongeveer een uur duren en wordt opgenomen op een taperecorder. Deze tape gebruiken wij om het interview uit te werken en zal door niemand anders worden beluisterd. Het onderzoeksverslag zal worden geschreven door Wim Elving, hiervan kunnen wij u een exemplaar aanbieden en indien gewenst een verkorte samenvatting. We hebben hier de vragenlijst waarop alle vragen staan die wij u gaan stellen. U hoeft dus niets anders te doen dan daarop zo goed, accuraat en volledig mogelijk te antwoorden.

Heeft u nog vragen over het onderzoek of over de opzet van het interview? Is het oké dat wij de bandopname starten?

Dan gaan we nu beginnen met de eerste vraag.

Privé gebruik social media

Welke sociale media gebruikt u? (twitter, facebook, linkedin)

In welke mate?

Met welke motivatie? (zakelijk, privé, ontspanning)

Heeft u via sociale media ook contact met collega's?

Zo ja, hoeveel, en zijn daar ook leidinggevenden bij?

Onderhoudt u contacten met klanten via sociale media?

Zoja, welke sociale media zet u hiervoor in?

Met welke motivatie? Hoe vaak? En verloopt dit succesvol?

Worden er restricties vanuit de organisatie opgelegd mbt gebruik sociale media?

(tijdens werktijd, of aard van boodschappen, noemen organisatie in sociale media)

Kunt u aangeven of u beter op de hoogte bent als gevolg van uw sociaal media gebruik?

Denkt u dat de kwaliteit van de informatie en communicatie verbeterd als gevolg van sociale media?

Bestaat er een sterke sociale cohesie bij X?

Zoja, denkt u dat sociale media hier een aandeel in hebben?

Heeft u een andere band met uw collega's opgebouwd door de komst van sociale media?

Intern platform

Wat is uw mening met betrekking tot het interne platform dat wordt gebruikt bij X?

Overheersend negatief of positief? Waarom?

Kunt u positieve aspecten noemen? Waarom?

Kunt u negatieve aspecten noemen? Waarom?

Wat zijn volgens u noodzakelijke verbeteringen ten aanzien van het gebruik van het interne platform?

Wat zou volgens u het gebruik van een intern platform kunnen bevorderen?

Bent u beter op de hoogte door het gebruik van een intern platform?

Wat voor een invloed heeft het interne platform op het contact met uw collega's en kunt u aangeven of dit is veranderd door de komst van het interne platform?

Voelt u zich meer gehoord door het gebruik van een intern platform?

Voelt u zich verbonden met X als gevolg van het gebruik van het interne platform?

Het nieuwe werken

Wat maakt het nieuwe werken bijzonder?

Welke voor- en nadelen kleven er aan het nieuwe werken?

Wat is de grootste werkverandering voor u geweest?

Hoe beïnvloedt het nieuwe werken uw werk?

Wat is de winst van het nieuwe werken?

Wat zijn tot dusverre uw ervaringen met het nieuwe werken?

Was er een duidelijke richtlijn / trainingen tijdens de introductie van het nieuwe werken?

Voelt u zich meer betrokken bij de organisatie sinds de lancering van het nieuwe werken?

Leidt het nieuwe werken volgens u tot meer creativiteit?

Ondervindt u problemen met de techniek zoals bijvoorbeeld de roundtable?

In het programma ‘ De nieuwe leider’ spreekt de heer T (bestuursvoorzitter X) over ‘gelaagdheid in communicatie, chatten, praten en elkaar opzoeken’ .

Zegt dit programma u iets? (Zoniet, dan uitleggen!)

Bent u van mening dat deze gelaagdheid de dialoog bevordert?

T geeft in hetzelfde programma ook aan dat X een plattere organisatie zou zijn met minder afstand en dat hierdoor de medewerkers minder in een eigen wereld leven.

Ervaart u dit ook zo?

Hoe ziet u het nieuwe werken met het oog op de toekomst?

Welke rol ziet u voor sociale media in het nieuwe werken?

Geen, grote? Doorvragen.

Gebruik sociale media en interne platformen toekomst

We hebben het gehad over uw huidige gebruik van social media, uw ervaringen met het interne platform en het nieuwe werken. Graag zouden we nu kort de verwachtingen voor de toekomst met u doornemen.

Wat verwacht u van uw gebruik van sociale media in de toekomst? Intensiever, vaker, meer werk gerelateerd?

Wat verwacht u van het interne platform van X in de toekomst in de toekomst?

Afsluiting

Wilt u nog ergens op terugkomen?

Heeft u vragen gemist tijdens het interview?

Wilt u een samenvatting ontvangen van de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek bij X?

Hartelijk dank voor uw medewerking!