



Social media in organisaties: de ervaringen van de werknemer en het voeren van een beleid.

Een kwalitatief onderzoek naar de voor- en nadelen van een social mediagebruik door medewerkers en de ervaringen met een social mediabeleid.

| | |
|------------------|--|
| Geschreven door: | Charlotte Swagten, s4255046 |
| Contact: | cmwswagten@gmail.com, +31610948544 |
| Eerste lezer: | Anika Batenburg |
| Tweede lezer: | Jos Hornikx |
| Datum: | 15 augustus 2016 |
| Cursustitel: | LET-CIWM404-2015-PER3-V: 1516 Afstudeerscriptie: Nieuwe media, Taal en Communicatie |

Samenvatting

Organisaties en hun werknemers komen steeds vaker in aanraking met social media op het werk. Om het social mediagebruik van werknemers zoveel mogelijk in goede banen te leiden, stellen sommige organisaties een social mediabeleid op. Hoewel er literatuur bestaat over hoe organisaties tegen het social mediagebruik van werknemers aankijken, is er weinig onderzoek gedaan naar de ervaringen van de werknemers. Het doel van dit onderzoek is om meer theorie te ontwikkelen over het social mediagebruik van werknemers en om erachter te komen hoe zij het voeren van een social mediabeleid beleven. Er wordt onderzocht hoe werknemers werk en privé op social media scheiden, welke voor- en nadelen social media voor hen en de organisatie kunnen hebben, in hoeverre zij op de hoogte zijn van een social mediabeleid en hoe zij dit beleven. Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen is een casestudy uitgevoerd waarin werknemers van een internationale organisatie zijn geïnterviewd over het social mediagebruik als werknemer.

De resultaten toonden aan dat de meeste werknemers moeite hadden om hun persoonlijke en zakelijke identiteit te scheiden. De meest genoemde nadelen van social media voor de werknemer waren persoonlijke reputatieschade, een verlaagde productiviteit en de openbaarheid van persoonlijke gegevens. Netwerken, het opzoeken van informatie en het onderhouden van contact waren voor hen de grootste voordelen. Voor de organisatie werd het maken van reclame als grootste voordeel van social media gezien. De tegenhangers hiervan waren het oplopen van imagoschade voor de organisatie en het verliezen van vertrouwelijke gegevens. Veel werknemers waren niet op de hoogte van het social mediabeleid dat deze nadelige gevolgen moet beperken. De meningen zijn echter verdeeld over de noodzakelijkheid van een dergelijk beleid in een organisatie. Waar de ene groep werknemers denkt dat het noodzakelijk is, vindt de andere groep dat de verantwoordelijkheid bij de werknemers zelf ligt.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Een pikante foto op Facebook of een tweet waarin iemand zijn baas uitscheldt; veel mensen gaan de fout in op social media met een mogelijk ontslag als gevolg (Pilger & De Ronden, 2016). Dit recente nieuwsbericht geeft aan dat werknemers en organisaties kunnen lijden onder de risico's van social media. Echter is het gebruik van social media niet meer weg te denken uit een dagelijkse werkdag van een werknemer. De werknemers vinden het moeilijk om privé en werk gescheiden te houden op social media (Ollier-Malaterre, Rothbard & Berg, 2013). Dit heeft niet alleen risico's voor de werknemers zelf, maar ook voor de organisatie (Flynn, 2012). Een organisatie is er daarom bij gebaat om de nadelige gevolgen van social media zoveel mogelijk te beperken. Een manier om dit te doen, is om een beleid op te stellen voor het social mediagebruik van de werknemers. Echter laat een grootschalige enquête van Deloitte (2009) onder werknemers en leidinggevenden van verschillende organisaties zien dat slechts 17 procent van de deelnemende bedrijven programma's heeft ontwikkeld om social media te controleren en potentiële reputatierisico's te verminderen. Ook komt uit het onderzoek naar voren dat slechts 11 procent van de werknemers op de hoogte is van een bestaand beleid en dat ze bovendien niet wisten wat dit inhield.

Er is weinig wetenschappelijke literatuur te vinden over hoe werknemers omgaan met social media en hoe zij een social mediabeleid binnen een organisatie ervaren. De beschikbare literatuur over het social mediagebruik van werknemers zijn voornamelijk vanuit het oogpunt van de organisatie bekeken (o.a. DiStaso, McCorkindale & Wright, 2011). Het is echter interessant om ook het standpunt van de werknemers ten opzichte van social media en een beleid te onderzoeken. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek vloeit daarom voort uit de beperkte hoeveelheid van wetenschappelijke literatuur over de daadwerkelijke aard van het social mediagebruik door werknemers in relatie tot geldend social mediabeleid. Daarnaast kan dit onderzoek maatschappelijk relevant zijn aangezien het social mediagebruik van werknemers tot problemen binnen organisaties leiden. Om een goede balans hierin te vinden zijn naast informatie over de ervaringen van bedrijven ook informatie over de ervaringen van medewerkers nodig. Dit zou bijvoorbeeld invloed kunnen hebben op de effectiviteit van een social mediabeleid.

Alvorens dit onderzoek uitgevoerd wordt, wordt er eerst gekeken naar bestaande

onderzoeken over het social mediagebruik van werknemers binnen een organisatie. Daarvoor wordt de literatuur op een rijtje gezet waarin naar het social mediagebruik wordt gekeken vanuit het standpunt van de organisatie. Vervolgens wordt gekeken hoe werknemers omgaan met het zakelijke en privégebruik van social media op basis van de online boundary managementtheorie van Ollier-Malaterre et al., (2013). Daaropvolgend worden de voor- en nadelen van het social mediagebruik voor zowel de werknemers en de organisatie besproken. Tenslotte wordt gekeken wat de voorgaande onderzoeken zeggen over het voeren van een social mediabeleid.

2. Literatuuroverzicht

2.1 Social media binnen organisaties

Communiceren via Twitter, Facebook, LinkedIn en WhatsApp op onze smartphone of PC behoort tegenwoordig tot de dagelijkse bezigheden. Deze kanalen vallen allemaal onder social media: een groep van op internet gebaseerde applicaties die het mogelijk maken om content te creëren en uit te wisselen (Kaplan & Haenlein, 2010). Wereldwijd zijn er maandelijks 320 miljoen gebruikers actief op Twitter (Twitter, 2015), 1,59 miljard op Facebook (Facebook, 2015), 347 miljoen op LinkedIn (Recruiting Rountable Nederland, 2015) en meer dan een miljard op YouTube (2015) en WhatsApp (Statt, 2016). Bovendien blijft het aantal actieve gebruikers in Nederland van de meeste social networking sites groeien. Uit een grootschalig en jaarlijks onderzoek naar social media onder ruim 10.000 Nederlanders kwam naar voren dat Facebook, YouTube en WhatsApp applicaties zijn die anno 2016 veelvuldig gebruikt worden (Newcom Research & Consultancy, 2016). Daarnaast brengen Nederlanders steeds vaker en langer de tijd door op social media. In de leeftijdscategorie tussen de 25 tot 35 jaar besteedt 34 procent minimaal drie uur per dag op social media (EenVandaag, 2015). In de literatuur worden verschillende motivaties genoemd voor het gebruik van social media. De voornaamste reden om de tijd door te brengen op bijvoorbeeld Facebook is om in contact te blijven met vrienden (Ellison, Steinfield & Lampe, 2006; Joinson, 2008; Sheldon, 2008). Een ander veelgenoemde reden voor het gebruik van social media is om verveling tegen te gaan (Lampe, Ellison & Steinfield, 2008).

Social media zijn dus niet meer weg te denken uit het dagelijkse privéleven, maar het wordt ook steeds meer toegepast in het zakelijke leven. Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2014) komt naar voren dat Nederlandse organisaties relatief actiever zijn op Twitter dan in andere Europese landen. Ze gebruiken dit social medium

bijvoorbeeld voor marketingdoeleinden en om de waarde van hun merk in de gaten te houden door middel van webcare. Sinds de opkomst van social media, worden organisaties echter overrompeld met de hoeveelheid informatie die hun werknemers en belanghebbenden op verschillende social media met elkaar uitwisselen. Veel kantoorwerknemers hebben immers toegang tot een PC en/of een smartphone van de zaak, waardoor zij op elk moment van de dag kunnen inloggen op verschillende social media. Daarnaast kunnen social media zowel persoonlijk als zakelijk gebruikt worden door werknemers. De resultaten van een kleinschalig onderzoek van Whizpr (2014) onder honderd Nederlandse marketeers geven wat meer inzicht in de manier waarop social media worden gebruikt. Privématig gebruiken marketeers het liefst Facebook (88 procent), terwijl voor zakelijke doeleinden de voorkeur uitgaat naar Twitter (94 procent), gevolgd door LinkedIn (86 procent), Facebook (81 procent) en Google+ (54 procent). De relatief nieuwere social media zoals Pinterest en Instagram worden door een derde van de respondenten wel privématig gebruikt, maar nauwelijks voor zakelijke doeleinden. Het succes van WhatsApp heeft ervoor gezorgd dat het ook zakelijk steeds meer ingezet wordt. Zo gebruiken bedrijven WhatsApp bijvoorbeeld als een snelle manier van klantenservice en webcare (Frankwatching, 2015).

2.2 Online boundary management van werknemers

Al sinds de tweede industriële revolutie wordt de grens tussen het professionele en persoonlijke leven genoemd als een van de kenmerken van een gebureaucratiseerde samenleving (Weber, 1978). Dit heeft ertoe geleid dat werknemers verschillende identiteiten moeten naleven wanneer zij communiceren in een professionele of persoonlijk setting (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Ollier-Malaterre et al., 2013; Kossek, Noe & DeMarr, 1999). Het beheren van meerdere identiteiten van werknemers tijdens communicatieprocessen met professionele en persoonlijke contacten is dus een klassieke organisatorische uitdaging in de offline wereld. De toenemende aanwezigheid van social media in ons leven heeft bijgedragen tot een steeds geringer en onduidelijker onderscheid tussen de persoonlijke en professionele ruimte (Fieseler, Meckel & Ranzini, 2015; Ollier-Malaterre et al., 2013). Sommige social media, zoals Facebook en Twitter, zijn sociale ruimtes waar de interactie zowel persoonlijk als zakelijk van aard kunnen zijn. Het deelnemen aan dergelijke kanalen kan resulteren in een botsing van de professionele en persoonlijke identiteit, wat de nodige nadelen met zich meebrengt in het communicatieproces tussen werknemers en andere professionele contacten (Ashforth et al., 2000). Terwijl de wereld in toenemende mate

verbonden raakt door middel van social media, communiceren ook werknemers steeds vaker met collega's, leidinggevenden en andere professionele contacten op social media. De werknemers worstelen op social media met de scheiding van beide identiteiten en de bijbehorende communicatie, ook wel online boundary management genoemd (Ollier-Malaterre et al., 2013). Hierbij gaat het om de manier waarop zij hun relaties in netwerken structureren en welke informatie zij wel of niet delen met deze contacten (Burt, 2004; Granovetter, 1973). Werknemers moeten op social media daarom verschillende digitale identiteiten aannemen tijdens het communiceren via social media (Sarma & Girão, 2009). Het respecteren van grenzen tussen professionele en persoonlijke domeinen helpt om verschillende omgevingen te definiëren en zorgt ervoor dat werknemers overlap tussen de verschillende facetten van hun identiteit kunnen voorkomen (Ramarajan & Reid, 2013; Rothbard & Ramarajan, 2009). Voorgaande onderzoeken omschreven deze grenzen ook wel als 'mentale hekken' (Zerubavel, 1991) die gebruikt worden om de omgeving gemakkelijker af te bakenen met fysieke, temporele, emotionele, cognitieve en/of relationele grenzen (Ashforth et al., 2000). Door deze grenzen te stellen, kunnen werknemers normen en verwachtingen naleven wat betreft het gedrag dat past bij een professioneel en persoonlijk domein (Nippert-Eng, 1995). Online boundary management is een actief en continu proces (Edwards & Rothbard, 2000), waarin werknemers voortdurend op zoek zijn naar een balans tussen het versterken of verzwakken van grenzen tijdens sociale interacties (Fieseler et al., 2015).

Social media beïnvloeden eveneens de manier waarop we sociale contacten onderhouden. Naast het persoonlijk gebruik van social media, gebruiken professionals social media steeds meer om vriendschappen met vrienden en collega's te onderhouden (Gilbert & Karalhios, 2009). Mede hierdoor overlappen verschillende sociale groepen, zoals familie, vrienden, werkgevers en collega's (Stutzman & Hartzog, 2012; Binder, Howes & Sutcliffe, 2009). In hun analyse van social media tijdens kantooruren vonden Skeels en Grudin (2009) dat de vervaging van de grenzen tussen meerdere sociale groepen leidt tot spanningen en ongemakkelijke situaties. Zo beschrijven Peluchette, Karl en Fertig (2013) de veelvoorkomende situatie waarin werknemers een vriendschapsverzoek ontvangen van hun baas op Facebook. Door dergelijke verzoek te accepteren, bevinden Facebookgebruikers zich nu steeds vaker in een virtuele ruimte met mensen waarmee ze normaal geen persoonlijke informatie zullen delen.

2.3 Gevolgen van social media voor de werknemer

Gezien vanuit het oogpunt van de werknemer kan het gebruik van social media een aantal voordelen met zich meebrengen. Zo is het makkelijker om belangrijke relaties op te bouwen (Michaelidou, Siamagka & Christodoulides, 2011; Jussila, Kärkkäinen & Aramo-Immonen, 2014) en om netwerken op en uit te bouwen (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre, 2011; Obal & Lancioni, 2013). Naast deze voordelen kunnen social media ook nadelen hebben voor een werknemer. Zo kwam uit onderzoek naar voren dat in een op de tien ontslagzaken uitlatingen op social media aangevoerd worden voor reden tot ontslag (“Tien procent ontslagzaken door social media”, 2014). Uitlatingen die het bedrijf en/of belanghebbenden kunnen schaden worden snel opgemerkt door de werkgevers, doordat een op de drie bedrijven het social mediagebruik van de werknemers controleert (“Werkgever volgt personeel op social media”, 2012). Doordat de persoonlijke en zakelijke identiteit van de medewerker vaak met elkaar worden verward, is het lastiger om te bepalen welke informatie op internet gedeeld zou moeten worden en wie deze informatie mag inzien. Onopzettelijke openbaarmaking van persoonlijke informatie, reputatieschade als gevolg van geruchten en roddels, het gebruik van persoonlijke gegevens door een derde partij, hacking en identiteitsdiefstal kunnen risico’s zijn van het social mediagebruik van werknemers (Boyd, 2008; Debatin, Lovejoy, Horn, en Hughes, 2009; Taraszow, Arsoy, Shitta & Laoris, 2008). In deze paragraaf worden de meest genoemde nadelige gevolgen opgesomd.

Privacy risico’s

Naast het feit dat mensen dagelijks veel tijd besteden aan social media, wordt er dagelijks grote hoeveelheden informatie online geplaatst. Als informatie eenmaal op het internet wordt geplaatst, is het openbaar voor verschillende partijen. Een persoon is dan ook gemakkelijk vindbaar als iemand daadwerkelijk op zoek gaat naar informatie over hem of haar (Scholten, 2007). Grote organisaties als Facebook en Twitter maken er geen geheim van dat ze gebruikersgegevens verzamelen en analyseren. Hoewel dit allemaal in de gebruikersvoorwaarden staat vermeld, heeft 68 procent van alle Nederlanders er problemen mee dat bedrijven hun gegevens bewaren of registreren (ECP, 2010). Uit het jaarlijkse, nationale social mediaonderzoek van Newcom Research & Consultancy (2016) is dan ook gebleken dat het vertrouwen in social media laag is. Van de 10.484 Nederlanders maakt 58 procent zich zorgen over de veiligheid van hun gegevens op social media. De kans is groot dat er gevoelige, persoonlijke informatie openbaar komt. Aangezien organisaties steeds actiever bezig zijn met social media, kan persoonlijke informatie bij de werkgever terecht komen die

in eerste instantie voor een andere doelgroep was bedoeld. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de carrière van een werknemer (Flynn, 2012).

De toename van de zorgen over privacy op social media heeft reeds de aandacht getrokken van vele onderzoekers. In 2005 werden in een van de eerste onderzoeken op dit gebied ruim 4.000 studenten ondervraagd over het delen van hun persoonlijke informatie. Hieruit bleek dat een groot deel van de deelnemers veel persoonlijke informatie op social media plaatste (Gross & Acquisti, 2005). Zij verklaarden niet bezorgd te zijn over privacy risico's. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek bovendien dat 50 procent van de studenten hun woonadres en 40 procent hun telefoonnummer via social media gedeeld had. Slechts een handvol mensen had de privacyinstellingen veranderd om hun gegevens beter te beschermen (Gross & Acquisti, 2005). Door de jaren heen zijn de meningen over de privacy risico's veranderd. In september 2008 werd er een onderzoek gepubliceerd waarin geconcludeerd werd dat nog maar 10 procent van de studenten hun woonadres online opgaf (Fogel & Nehmad, 2009). Eind 2008 kwam uit een onderzoek onder 1.710 studenten naar voren dat een derde van de deelnemers hun privacy standaardinstellingen veranderde in een beperkt zichtbaar profiel (Lewis, Kaufman & Christakis, 2008). Deze ontwikkelingen suggereren dat het bewustzijn van de beveiliging van de privacygegevens onder studenten is toegenomen in de loop der jaren. Deze aanname wordt ondersteund door het onderzoek van Christofides, Muise & Desmarais (2009), waarin studenten aangaven zich over het algemeen zorgen te maken over de persoonlijke privacy op Facebook. Het moet nog blijken of werknemers zich eveneens zorgen maken over hun privacy op social media in relatie tot hun werk.

Persoonlijke reputatieschade

De social media danken hun bestaan aan het feit dat gebruikers informatie willen delen. De gebruiker wordt daarom zoveel mogelijk gestimuleerd om informatie online te plaatsen en zichtbaar te maken voor hun online contacten (Burke, Marlow & Lento, 2009). Dit kan een probleem worden als een werkgever en/of leidinggevende ongepaste content tegenkomt. Misstappen van werknemers in het gebruik van social media kunnen leiden tot negatieve gevolgen voor de persoonlijke reputatie van de werknemer (Flynn, 2012). Er zijn vele definities van reputatie beschreven in de literatuur. Over het algemeen kan gezegd worden dat het een collectieve impressie van een individu is, die vervolgens de houding, verwachtingen, keuzes en acties van de leden binnen een bepaald sociaal netwerk kunnen beïnvloeden (Bromley, 1993). Voor een gebruiker van wie de online contactenkring bestaat uit familieleden, vrienden, werkgevers en collega's, is het lastig om informatie online te

zetten die geschikt is voor het professionele en persoonlijke domein (Lampinen, Tamminen & Oulasvirta, 2009). Een voorbeeld hiervan is het plaatsen van een foto van een persoon die veel alcohol nuttigt. Dit is misschien aanvaardbaar in de vriendenkring, maar vaak niet geschikt voor familie, collega's of klanten. Het kan de reputatie van de werknemer binnen de organisatie schaden met de nodige gevolgen voor diens carrière. In de literatuur is het bekend dat werknemers daarom afwegen of ze persoonlijke informatie online delen en of dit schadelijk is voor hun eigen reputatie (Phillips, Rothbard & Dumas, 2009).

2.4 Kansen en bedreigingen voor de organisatie

Social media worden steeds vaker zakelijk ingezet door organisaties. Ze worden bijvoorbeeld ingezet om het merk van een organisatie te versterken (Kaplan & Haenlein, 2010; Goh, Heng & Lin, 2013; Muniz & O'Guinn, 2001) of om marketingonderzoek uit te voeren (Kozinets, 2002). Daarnaast monitoren organisaties vaak de inhoud van social media om mogelijke risico's te beperken en om de reputatie van het merk of de organisatie te controleren bij het publiek (Stavrakantonakis, Gagiou, Kasper, Toma & Thalhammer, 2012; Huibers & Verhoeven, 2014).

Hoewel er dus voordelen zitten aan het gebruik van social media voor de organisatie, zijn er ook nadelen te noemen. Volgens Aula (2010) vormt het gebruik van social media een belangrijk ondernemingsrisico voor grote bedrijven. Organisaties houden zich steeds meer bezig met het gebruik van social media in relatie tot openbaarmaking van gevoelige informatie, mogelijke reputatieschade en productiviteitsverlies (Flynn, 2012). De nadelen van social media die het meest worden genoemd in de literatuur, worden in deze paragraaf uiteengezet.

Bescherming van vertrouwelijke gegevens

Vaak voorkomende problemen met social media in professionele context zijn blootstelling van bedrijfsgeheimen, verlies van vertrouwelijke gegevens, misplaatste zakelijke documenten, imagoschade, inbreuk op de beveiliging van software en productiviteitsverlies van de werknemers (Flynn, 2012). In plaats dat men met elkaar communiceert door middel van e-mail of via de vaste telefoon, benaderen mensen elkaar via bijvoorbeeld WhatsApp, Facebook, Twitter of andere social media. Het verspreiden van een bericht via deze omgeving gaat eenvoudiger, sneller en efficiënter dan via het opstellen van bijvoorbeeld een e-mail (Lariscy, Avery, Sweetser & Howes, 2009). Hierdoor wordt de kans groter dat gevoelige gegevens vrijgegeven worden op het internet, wat kan leiden tot negatieve publiciteit voor de

organisatie. Uit het onderzoek van Lawton (2010) komt naar voren dat 72 procent van de informatietechnici en beveiligingsprofessionals bezorgd zijn over de bedreigingen van social media wat betreft vertrouwelijke data.

Mogelijke reputatieschade voor de organisatie

Een ander risico van social media is het oplopen van reputatieschade voor de organisatie. De reputatie van een organisatie is een gecombineerd beeld van hetgeen een organisatie in het verleden aan activiteiten heeft ondernomen en welke resultaten hiermee behaald zijn (Fombrun & Rindova, 1996). Uit het onderzoek van de Federation of European Risk Management Associations (FERMA, 2011), blijkt dat social media voor de meeste bedrijven een groot risico vormen wat betreft de reputatieschade die zij kunnen oplopen. In dit onderzoek werd aan de risicoprofessionals van vele bedrijven gevraagd wat zij zagen als de grootste cyberrisico's voor het bedrijfsleven in het algemeen en voor hun eigen organisatie. Een totaal van 186 beantwoordde deze online survey, bedoeld om de discussie te openen over de risico's van social media voor organisaties. Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat 50 procent van de deskundigen aangaf reputatieschade als een groot materieel risico van social media te ervaren. Reputatieschade heeft invloed op het concurrentievermogen, de lokale positionering, het vertrouwen en de loyaliteit van belanghebbenden, de berichtgeving in de media, de legitimiteit van activiteiten en zelfs op de licentie om als bedrijf te bestaan (Rayner, 2004). Op de sociale media plaatsen werknemers meestal niet-geverifieerde informatie en zetten ze ideeën online die sterk kunnen verschillen met wat organisaties graag delen met hun publiek. Social media dagen volgens Aula (2010) het reputatiemanagement van een organisatie uit doordat ze een "arena" vormen waarin iedereen kan deelnemen en de organisatie contact kan zoeken met het publiek. Door deze communicatie worden er indrukken van de organisatie gecreëerd die belangrijk zijn voor de reputatie van het bedrijf. Gebruikers creëren en zoeken informatie, doen kennis op en maken interpretaties op basis van de communicatie over een bepaalde organisatie. Zodra dit beeld gecreëerd is, delen ze deze interpretatie met anderen op social media. Een gevolg hiervan kan zijn dat de subjectieve waarheid over deze organisatie van één persoon verandert in een collectieve waarheid van velen. Als ongewenste opvattingen over een organisatie ongecontroleerd of onbeantwoord blijven door de organisatie, is het lastig om de situatie nog te corrigeren (Aula, 2010).

Productiviteitsverlies

Uit onderzoek is gebleken dat werknemers dagelijks steeds meer tijd besteden op social media en dat het ten koste kan gaan van de productiviteit van die werknemer (De Nationale Vacaturebank, 2011). In het onderzoek onder ruim 900 Nederlandse werknemers naar het gebruik van social media tijdens kantooruren, kwam naar voren dat 48 procent van de werknemers regelmatig afgeleid wordt door het gebruik van verschillende social media. Daarnaast gaf 27 procent toe dat dit ten koste ging van de dagelijkse werkzaamheden. Naast het feit dat ze veel tijd doorbrengen op het sociale netwerk, heeft de meerderheid van de werknemers over het algemeen geen zakelijke reden om Facebook te gebruiken onder werktijd (Nucleus Research, 2009). Het lijkt er dus op dat deze tijdsbesteding de normale werkdag kan verstoren en een negatieve invloed kan hebben op de productiviteit van een werknemer. Om de bovengenoemde nadelen zoveel mogelijk te voorkomen, zien bedrijven het steeds meer als noodzakelijk om een beleid te ontwikkelen en te implementeren (Flynn, 2012).

2.5 Social mediabeleid

Dankzij het gebruik van social media om te communiceren met klanten, samen te werken met collega's en dagelijkse zaken te begeleiden, is de taak om veiligheidsrisico's uit de weg te gaan een steeds grotere uitdaging geworden voor het bedrijfsleven (Flynn, 2012). De meeste organisaties zien de kansen van social media en staan het gebruik ervan onder werktijd toe. Echter veranderen social media continu, waardoor communicatie- en public relations-afdelingen vaak met veel onbeantwoorde vragen zitten over deze nieuwe media (DiStaso et al., 2011). Ook beschikken werknemers niet altijd over de kennis en vaardigheden om social media correct te gebruiken in persoonlijke of zakelijke context. Berthon, Plangger en Shapiro (2012) stelden in hun onderzoek naar social media dat een gebrek aan ICT- en communicatie-ervaring een barrière vormt voor het succesvol implementeren van social media in het organisatiebeleid. Richtlijnen en vaardigheden worden vaak niet opgenomen in trainingen, georganiseerd door de werkgever. Volgens Leonard (2009) en Kaplan en Haenlein (2010) is er een duidelijke consensus onder social media experts dat het vaststellen van richtlijnen op social media en het trainen van werknemers van cruciaal belang is voor het runnen van een succesvol bedrijf. Het helpt eerdergenoemde risico's, zoals reputatieschade en verlies van vertrouwelijke gegevens, te beperken en de tevredenheid van de werkgever en de werknemer te handhaven (Flynn, 2012). Het is daarom belangrijk om een goede balans te vinden tussen de behoefte aan contact via social media en de richtlijnen van de organisatie om

social media effectief te gebruiken. Daarnaast is het belangrijk om de doelen, reputatie en toekomst van de organisatie te beschermen.

Er is maar weinig wetenschappelijke literatuur te vinden over de manier waarop een social mediabeleid ingevuld zou kunnen worden. Wel zijn er online veel voorbeelden van grote organisaties openbaar gemaakt. Zo heeft de Amerikaanse computerfabrikant Dell hun social mediabeleid gebaseerd op vijf pijlers: bescherm vertrouwelijke informatie, wees transparant en openbaar, volg de visie van het bedrijf, ben verantwoordelijk, en respecteer elkaar (Dell, 2011). Vooral wordt duidelijk gemaakt dat de werknemers voorzichtig moeten omgaan met de vertrouwelijke informatie van de organisatie en ervan bewust moeten zijn dat ze de reputatie van Dell niet op het spel te zetten. Een ander voorbeeld is het wereldwijd bekende merk Coca-Cola. In dat beleid wordt aandacht besteedt aan het duidelijke onderscheid tussen het persoonlijk en zakelijk gebruik van social media. In het beleid wordt er zelfs op gewezen dat men oplettend moet zijn op het mengen van het persoonlijke en professionele leven (The Coca-Cola Company, 2013). Ook mogelijke reputatieschade wordt aangehaald door te benadrukken dat de werknemer een ambassadeur van het merk is. Beide voorbeelden scheppen een duidelijk beeld van de belangrijkste thema's: reputatie, bescherming van vertrouwelijke gegevens, representatief gedrag en de scheiding tussen zakelijk en persoonlijk gebruik.

2.6 Probleemstelling, doel en onderzoeksvragen

Naast voor- en nadelen waar organisaties rekening mee houden en beleid op maken in richtlijnen, zijn er ook mogelijke voor- en nadelen te noemen voor de werknemers zelf. Onderzoek is tot nu veelal gedaan vanuit het oogpunt van grote organisaties. Over de individuele ervaringen van werknemers met social media is echter nog weinig bekend. Bovendien is weinig bekend over de link tussen deze ervaringen en de opgestelde richtlijnen door de organisaties waar zij voor werken. Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te kunnen leveren aan de huidige beschikbare literatuur over het social mediagebruik van werknemers en over het voeren van een social mediabeleid. Op deze manier wordt dit onderwerp vanuit een perspectief bekeken, namelijk vanuit het oogpunt van de werknemers. Om hier een duidelijk beeld van te creëren, worden de volgende hoofdvragen behandeld:

1. Hoe ziet het dagelijkse social mediagebruik van de werknemers eruit?
2. Hoe gaan werknemers om met de scheiding tussen zakelijk en persoonlijk gebruik van social media?

3. Welke voor- en nadelen ervaren werknemers het gebruik van social media voor henzelf?
4. Welke voor- en nadelen van social media ervaren medewerkers voor de organisatie?
5. In hoeverre zijn werknemers op de hoogte van een social mediabeleid?
6. Hoe beleven zij de door het door de organisatie ingestelde social mediabeleid?

Om antwoord op deze vragen te kunnen geven, is er casestudy uitgevoerd binnen de internationale organisatie Bosch Rexroth in Boxtel. Hierbij zijn meerdere werknemers van deze organisatie geïnterviewd over hun ervaringen met social media en een social mediabeleid. Allereerst wordt in de methode beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens worden de resultaten weergegeven op basis van tabellen en citaten van werknemers. Tenslotte wordt in de conclusieparagraaf gekeken wat de betekenis is van de resultaten, bediscussieerd wat de beperkingen van het onderzoek zijn en besproken wat aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn.

3. Methode

3.1 Instrumentatie

Het betreft een casestudy met een beschrijvend karakter, waarin getracht wordt om patronen te achterhalen in het social mediagedrag van werknemers op social media en om de meningen te peilen over het voeren van een social mediabeleid. De data hiervoor zijn verzameld door middel van het afnemen van individuele, semigestructureerde interviews. Dit is een veelgebruikte onderzoeksmethode in kwalitatief onderzoek, waarbij het mogelijk is om te verdiepen in de sociale en persoonlijke gedachten van respondenten (DiCicco-Bloom en Crabtree, 2006). In de interviews was er de mogelijkheid om op sommige gedachtes door te vragen om een meer volledig antwoord te verkrijgen, waarbij is getracht alleen open vragen te stellen. Het interview is opgebouwd uit vijf onderdelen met elk een ander aspect van het social mediagebruik als onderwerp.

In het eerste onderdeel is getracht een beeld te creëren van het social mediagebruik van de werknemers door te achterhalen hoe en waarom werknemers gebruikmaken van social media. Allereerst wordt gekeken naar de mate waarin de medewerker aanwezig is op verschillende social media in het algemeen. Er wordt onderzocht op welke media de medewerker actief is, zoals Facebook, Twitter, LinkedIn, WhatsApp en intranet. Ondanks dat WhatsApp niet altijd als sociaal medium wordt gezien (Church & de Oliveira, 2013), werd dit medium net zoals in andere onderzoeken meegenomen tijdens de interviews. Daarnaast is

gevraagd hoeveel jaar zij actief zijn op social media en hoeveel tijd zij dagelijks besteden aan handelingen op social media. Daarna is gevraagd naar de manier waarop zij omgaan met social media en welke motieven zij hiervoor hebben. Er is bijvoorbeeld gevraagd in hoeverre de werknemers de social media zowel zakelijk of persoonlijk gebruiken. Dit kan gelden voor het gebruik tijdens en buiten de kantooruren.

In het tweede deel van het onderdeel is er gevraagd naar de manier waarop de werknemer omgaat met de scheiding tussen de professionele en persoonlijke identiteit op social media. Daarin is onderzocht of mensen het verschil herkennen tussen een professionele en een persoonlijke identiteit en in hoeverre zij dit kunnen onderscheiden op social media. Additionele vragen zijn gesteld over het wel of niet accepteren van vrienden en collega's op bepaalde social media en de manier waarop ze deze contacten scheiden.

In het derde en vierde onderdeel staan de kansen en gevaren van social media voor de organisatie en de werknemer centraal. Aan de werknemer is eerst gevraagd welke voor- en nadelen van social media de werknemer zag voor een organisatie (bijv. verlies van vertrouwelijke gegevens). Later wordt gevraagd in hoeverre er voor- en nadelen en voor de medewerker zelf ervaren werden (bijv. persoonlijke reputatieschade en inbreuk op privacy).

In het vijfde en laatste onderdeel is onderzocht wat de ervaring van de medewerker is met een social mediabeleid binnen een organisatie. Er is daarbij gekeken naar de mate waarin zij op de hoogte zijn van de regels over social mediagebruik binnen de organisatie. Tenslotte is gevraagd welke regels zij kennen en wat hun opvatting is over het voeren van een social mediabeleid.

3.2 De respondenten

Voor dit onderzoek is gekozen om werknemers van Bosch Rexroth B.V. te Boxtel te interviewen. Dit is een wereldwijd opererend bedrijf gespecialiseerd in aandrijvings- en besturingstechnologie. Het bedrijf heeft ruim 800 werknemers, verdeeld over zes vestigingen in Nederland. Bosch Rexroth is onderdeel van het Duitse concern Bosch en heeft een hoofdkantoor in Boxtel. Het voorkomen van reputatieschade staat hoog in het vaandel en daarom heeft de organisatie een social mediabeleid ontwikkeld dat wereldwijd wordt toegepast. De werknemers van het hoofdkantoor die werkzaam zijn in een kantoorsetting, waarvan iedereen toegang heeft tot social media op de werkvloer en daadwerkelijk actief is op een of meerdere social media, vormen de doelgroep van dit onderzoek. Met actief zijn wordt bedoeld dat de werknemer tenminste een keer per week zijn of haar account gebruikt. Het

bedrijf heeft daarnaast een groot aantal medewerkers dat in het magazijn en/of fabriek werkt. Wegens veiligheid hebben zij een groot deel van de dag geen toegang tot het internet via een smartphone of een ander draagbaar apparaat, waardoor de ervaringen met social media op de werkvloer per definitie afwijken van die van het kantoorpersoneel. Dit is de reden dat magazijn- en fabriekswerknemers uitgesloten zijn in de doelgroep.

Uiteindelijk zijn er 21 werknemers geïnterviewd in functies variërend van administratief medewerker, technisch personeel tot leidinggevenden van verschillende afdelingen. De leeftijd van de werknemers liep sterk uiteen. De gemiddelde leeftijd van de deelnemende werknemers was 44 jaar, waarvan de jongste 25 jaar was en de oudste 62. Ook het opleidingsniveau is gevraagd en meegenomen in het onderzoek. Van alle respondenten hadden 4 werknemers een WO-studie afgerond, 11 werknemers een HBO-studie, 5 een MBO-studie en 1 de middelbare opleiding (VMBO). Een overzicht van de leeftijdscategorieën staan in tabel 1 weergegeven. Er hebben 15 mannen en 6 vrouwen deelgenomen aan het onderzoek.

3.3 Procedure

De uiteindelijke dataverzameling binnen Bosch Rexroth te Boxtel vond plaats in de periode van 24 juni tot en met 1 juli 2016. De interviews zijn op het hoofdkantoor in Boxtel afgenomen en vonden binnen de kantooruren plaats. Het betrof een semigestructureerd interview, waarbij enkele vragen van tevoren zijn opgesteld op basis van een topiclijst die in het interviewschema (zie “Interviewschema” in bijlage II) weergegeven is. Daarnaast was er ruimte om bij elk gegeven antwoord door te vragen op specifieke onderwerpen. De interviews zijn afgenomen bij individuele medewerkers en duurden ongeveer een kwartier tot een half uur. Met leidinggevenden van betrokken afdelingen werd de procedure van tevoren doorgesproken, vervolgens werden de individuele interviews ingepland. Bij alle interviews is vooraf toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen. Alle werknemers zijn hiermee akkoord gegaan. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de verwerking van de interviews vergroot.

Het interview werd geopend met een introductie over de onderzoeker en over de inhoud van het onderzoek. Hierin werd de naam van de onderzoeker genoemd samen met de organisatie die zij vertegenwoordigt. Daarnaast werd er kort aangegeven waarvoor het onderzoek bedoeld is, zonder daarin informatie prijs te geven over het daadwerkelijke onderzoeksdoel. Dit is gedaan om psychisch realisme te waarborgen en daarmee te voorkomen dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden zouden geven. In dit geval is uitgelegd dat het een onderzoek is naar het social mediagebruik van werknemers in een

organisatie als Bosch Rexroth. Er is vooraf weinig tot geen informatie gegeven over de vragen omtrent een beleid of richtlijnen voor social media om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Uiteraard is verteld dat de reacties anoniem zijn en vertrouwelijk bewaard worden. De inleiding werd afgesloten met informatie over de tijdsduur van het interview.

Er is een concreet interviewschema opgesteld om de structuur van het interviews expliciet weer te geven. Deze vragen zijn vastgesteld op basis van wat er in de literatuur bekend is en op basis van wat er in het beleid van Bosch Rexroth gesteld wordt. Het social mediabeleid van Bosch Rexroth staat weergegeven in bijlage I. Bij dit semigestructureerde interview heeft de onderzoeker getracht zoveel mogelijk open vragen te stellen, net als bij het doorvragen op sommige antwoorden. Alle interviews zijn woordelijk getranscribeerd door middel van het beluisteren van de opgeslagen opnames. Vervolgens zijn er uitspraken uitgelicht en gecodeerd tot verschillende categorieën middels het programma Atlas TI, een veelgebruikt programma voor het analyseren van kwalitatief onderzoek. Op basis van de onderzoeksvragen zijn binnen het programma categorieën opgesteld. Daarbinnen zijn weer labels gecreëerd die terugvallen op de interviewvragen. Deze labels zijn vooraf opgesteld op basis van de literatuur. Enkele labels zijn tijdens het coderen toegevoegd naarmate bleek dat een bepaald onderwerp vaker aan bod kwam. Citaten van werknemers die over een bepaalde categorie van het onderzoek gaan, worden gecodeerd door middel van het toekennen van deze labels. Elk fragment kan meerdere labels krijgen, zodat per thema de tekst geanalyseerd kan worden. Op deze manier is het mogelijk om een duidelijk overzicht van gemeenschappelijke opvattingen te creëren en op basis daarvan conclusies te trekken. Een duidelijk overzicht van de categorieën en subcategorieën van het coderingsschema staat weergegeven in bijlage III.

4. Resultaten

De bevindingen van dit kwalitatieve onderzoek zullen in deze resultatenparagraaf verdeeld worden in verschillende onderdelen. Allereerst wordt er een kader geschetst met informatie over het gebruik van social media. Vervolgens wordt er gekeken naar de mate waarin de werknemers zakelijk en privé scheiden en daarna worden de voor- en nadelen van het social mediagebruik voor zowel de werknemer als de organisatie besproken. De resultatenparagraaf wordt afgesloten met de kennis van en de ervaringen omtrent het voeren van een social mediabeleid binnen Bosch Rexroth. Middels citaten worden meerdere uitspraken van werknemers aangehaald. Deze uitspraken zijn eveneens terug te vinden in de transcripties van de interviews in Bijlage III.

4.1 Social media-accounts en algemeen gebruik

In tabel 1 wordt weergegeven welke social media gebruikt worden door de geïnterviewde werknemers. In tabel 2 wordt weergegeven hoeveel tijd de werknemers dagelijks op social media doorbrengen, dit kan zowel binnen en buiten kantooruren zijn. Daarnaast staat weergegeven hoeveel jaar zij als actief zijn op social media. Deze gegevens bieden een breed kader voor het formuleren van de antwoorden op de onderzoeksvragen.

Tabel 1 Door werknemers gebruikte social media.

| Gebruikte Social Media | N |
|-------------------------------|----------|
| Bosch Connect | 19 |
| WhatsApp | 17 |
| LinkedIn | 15 |
| Facebook | 12 |
| Twitter | 5 |
| Instagram | 2 |
| Skype | 2 |
| Snapchat | 1 |
| Xing ¹ | 1 |

Noot. Xing is een Duits equivalent van LinkedIn.

Tabel 2. De geschatte tijdsbesteding per dag en het aantal actieve jaren op social media.

| Tijdsbesteding Social Media | N | Actieve jaren op Social Media | N |
|-----------------------------|----|-------------------------------|----|
| < 15 minuten | 6 | 1-5 jaar | 5 |
| 15- 30 minuten | 6 | > 5 jaar | 13 |
| 30-60 minuten | 8 | Onbekend | 3 |
| > 1 uur | 1 | | |
| Totaal | 21 | | 21 |

4.2 De scheiding tussen zakelijk en persoonlijk gebruik op social media

Wat betreft het scheiden van de zakelijke en persoonlijke identiteit op social media zijn de meningen verdeeld. Van alle werknemers gebruikt ongeveer de helft social media zowel zakelijk en persoonlijk. Daarbij worden LinkedIn en Bosch Connect veelal genoemd als zakelijke gearde social media. Facebook en Twitter worden door de werknemers voornamelijk voor privédoeleinden gebruikt, zoals het delen en vergaren van persoonlijke informatie. WhatsApp wordt gebruikt om zowel met zakelijke als persoonlijke relaties te communiceren. Er zijn twee groepen te onderscheiden in de resultaten van de interviews: de groep die bewust bezig is met het scheiden van beide identiteiten en de groep die hier weinig aandacht aan besteedt. De laatste groep geeft tevens aan er weinig moeite mee te hebben dat de persoonlijke en de zakelijke identiteit door elkaar lopen. De algemene opvatting van beide groepen komen naar voren in de onderstaande citaten.

“LinkedIn gebruik ik alleen zakelijk. Daar doe ik helemaal niets privé mee. Ik zoek alleen mensen op, dan benader ik ze en dan heb ik alleen nog contact via telefoon of email. Privé houd ik helemaal gescheiden.”

Respondent 11 over het bewust scheiden van de persoonlijke en zakelijke identiteit

“Nee, daar heb ik geen problemen mee. Hoe meer het samen gaat, hoe beter. Je moet wel voorzichtiger zijn. Ik zou het ideaal vinden als ik op mijn laptop een device krijg waarop ik alles op kan doen. Want deze werelden gaan nou eenmaal door elkaar heen.”

Respondent 12 over het kruisen van de persoonlijke en zakelijke identiteit.

Respondent 11 geeft aan bewust de professionele en de persoonlijke identiteit te scheiden op social media. LinkedIn was voor hem alleen zakelijk interessant. Daarnaast wilde hij bewust geen gebruik maken van bijvoorbeeld Facebook, omdat hij zo min mogelijk persoonlijke informatie van zichzelf online wilde zetten. Dit citaat van respondent 11 komt overeen met de meningen van andere werknemers die bewust privé en werk gescheiden houden. De meeste mensen in deze groep gaven aan maatregelen te nemen om zorgvuldig om te gaan met hun persoonlijke gegevens. Zij verklaren op deze manier negatieve gevolgen van social media te voorkomen, zoals het schaden van de persoonlijke reputatie. Slechts een enkeling zegt wel af en toe persoonlijke informatie te delen via social media. Bovendien had meer dan de helft van de werknemers bewust naar de openbaarheid van een profiel gekeken en de privacyinstellingen verscherpt om ervoor te zorgen dat niet alle persoonlijke informatie openbaar stond. Respondent 14 vertelde wat meer over de mate waarin hij omging met het delen van persoonlijke foto's of gegevens.

“Ik heb er eigenlijk spijt van dat ik ooit een foto erop heb gezet, waar je ook een stukje van een zeilboot ziet. Dat vind ik eigenlijk al te persoonlijk. Er kan ook misbruik van gemaakt worden. Als iemand die zeilboot ziet als hij mij opzoekt, dan kunnen ze denken dat er wat te halen valt. Ik ben daar erg terughoudend mee. Ik zou er nooit vakantiefoto's of privéfoto's op zetten.”

Respondent 14 over het delen van persoonlijke informatie.

Respondent 12 keek heel anders tegen de scheiding tussen zakelijk en privé aan wat betreft social media. Deze werknemer gaf aan meerdere social media actief te gebruiken en was er voorstander van om zo open mogelijk te zijn. Volgens hem hoort het er ook bij dat er geen strikte scheiding is tussen de zakelijke en de persoonlijke identiteit als werknemer. Wel gaf hij toe dat hierdoor wel meer risico's konden ontstaan, zoals reputatieschade. Zelf zei hij hier goed mee om te kunnen gaan. Het merendeel van de werknemers gaf eveneens aan dat de zakelijke en persoonlijke identiteit op social media steeds meer met elkaar verweven raakten. Ze noemen meerdere factoren die dit kunnen veroorzaken. In tabel 3 staat weergegeven op welke manier de grens tussen de zakelijke en persoonlijke identiteit volgens de werknemers vervaagt.

Tabel 3. Antwoorden van respondenten op vragen over het scheiden van zakelijk en privé op social media.

| Scheiding zakelijk en privé | N |
|---|----------|
| Collega's op Facebook | 5 |
| Communicatie met collega's via social media | 13 |
| Vrienden/familie op LinkedIn | 10 |
| Social media vervagen de grens tussen privé en zakelijke identiteit | 5 |
| Zakelijke en persoonlijke contacten door elkaar | 14 |
| Social media tijdens kantooruren | 13 |

Veel werknemers geven aan dat hun online connecties gemengd zijn, waardoor privécontacten zich steeds meer vermengen met zakelijke contacten. Vooral op LinkedIn mengen de collega's en vrienden zich vaak met collega's en leidinggevendenden. Veel werknemers gaven aan dat LinkedIn-connecties uit zowel vrienden, familie en zakelijke relaties. Slechts enkelen beweren bewust persoonlijke en zakelijke contacten uit elkaar te houden. Wel gaven ze aan strikt te zijn in het toelaten van collega's op hun persoonlijke Facebookpagina. Zij beschouwen Facebook als een privémedium, waarvan collega's niet alle persoonlijke informatie hoeven te zien. Slechts vijf werknemers gaven toe collega's of leidinggevendenden te accepteren op Facebook. Anderen vonden het te ver gaan om een vriendschap aan te gaan met collega's op Facebook.

De resultaten van de interviews wijzen uit dat social media ook tijdens kantooruren gebruikt worden. Meer dan de helft gaf toe af en toe op social media te kijken en/of berichten te sturen via social media tijdens werktijd. De social media die vaak gebruikt wordt tijdens werk zijn LinkedIn en Bosch Connect, vaak voor zakelijke doeleinden. Ongeveer hetzelfde aantal mensen gaf aan via sociale kanalen te communiceren met collega's over zowel persoonlijk als zakelijk onderwerpen. Het medium waarmee dit voornamelijk gebeurt, is WhatsApp. Deze app wordt voornamelijk gebruikt om snel en efficiënt met elkaar te communiceren en om elkaar te helpen als een probleem zich voortdoet. Volgens de medewerkers zijn er WhatsApp-groepen opgericht binnen de afdeling die deze snelle

communicatie naar meerdere personen tegelijk mogelijk maakt. Respondent 6 geeft een voorbeeld waarin blijkt dat WhatsApp zakelijk erg handig kan zijn.

“Het WhatsApp-medium brengt mensen snel tot elkaar. Als je een probleem hebt, maak je een foto en je stuurt het naar de ander. Er is niets sneller dan dat. Je hebt eigenlijk een liveverbinding. Zakelijk gezien, vind ik dat het meest vooruitstrevende medium.”

Respondent 6 over WhatsApp voor zakelijke communicatie.

4.3 Voor- en nadelen van social media voor de werknemer

Tijdens het interview werd gevraagd of de werknemer voor- of nadelen kon noemen van het social mediagebruik. De frequentie waarmee veelgenoemde voordelen voor een werknemer genoemd worden, is weergegeven in tabel 4.

Tabel 4. Veelgenoemde voordelen van social media voor een werknemer.

| Voordelen social media werknemer | N |
|----------------------------------|----|
| Belangrijke informatiebron | 13 |
| Gemakkelijk contact onderhouden | 13 |
| Netwerken | 14 |
| Mogelijkheid om te profileren | 5 |
| Bevordert samenwerking | 11 |
| Snelle/efficiënte communicatie | 10 |
| Toegankelijkheid | 4 |
| Vermakelijk | 6 |

Er werden verschillende voordelen genoemd die social media met zich meebrengen voor de werknemer. Voor veel werknemers is social media voornamelijk handig om informatie te verzamelen. Als informatiebron wordt voornamelijk LinkedIn en Bosch Connect veel genoemd. Bosch Connect dient daarbij als zakelijke informatiebron, waarmee informatie vergaard wordt over zakelijke projecten. Het wordt daarom ook wel een soort Wikipedia genoemd voor Bosch Rexroth werknemers. LinkedIn wordt door de werknemers gebruikt om informatie te zoeken over zakelijke relaties of om op de hoogte te blijven van bepaalde zaken. Zo gebruikt respondent 14 social media om zich voor te bereiden voor zakelijke gesprekken.

“Het grootste voordeel voor mij is dat als iemand op bezoek komt bij mij, dat ik hem even opzoek. Ik weet dan al een hele hoop over die man die binnenkomt. Ik weet met wie ik aan tafel zit. Het is echt een voorbereiding op bezoeken en afspraken.”

Respondent 14 over LinkedIn als informatiebron.

De meeste werknemers verklaarden dat social media het makkelijker maakt om het netwerk te onderhouden en om gemakkelijk te contacten te zoeken met mensen. De werknemers stelden dat LinkedIn het mogelijk maakt om contact te zoeken met relevante mensen in het vak en eventueel kan leiden tot nieuwe carrièremogelijkheden. Een ander belangrijk voordeel dat genoemd wordt, namelijk efficiënte communicatie, speelt hierbij een belangrijke rol. De werknemers gaven aan het handig te vinden dat er snel korte berichten gestuurd konden worden en dat het heel toegankelijk is. Zo vertelt respondent 6 dat social media vooral handig is omdat je het overal kunt gebruiken.

“Het heeft wel een voordeel, je krijg makkelijke informatie die je anders niet zou krijgen. En ook is het handig, omdat wij internationaal actief zijn, dat de informatie in het buitenland beschikbaar is. In het buitenland ben je daar meestal in beperkt. Dat zie ik ook als groot voordeel van social media, dat je nog contact hebt met je omgevingen vrienden.”

Respondent 6 over het onderhouden van contact via social media.

Uit de antwoorden van de werknemers bleek eveneens dat het gebruik van social media de samenwerking tussen de collega's bevordert. Zo worden er snel ideeën gegenereerd en uitgewisseld. Ook worden ze regelmatig gebruikt als vraagbank, waar de werknemers snel hulp kunnen krijgen van collega's. Vooral als we voor projecten in het buitenland zitten, dan hebben we een groepsapp. Op deze manier kan iedereen meedenken over het probleem en kunnen verschillende ideeën snel uitgewisseld worden.

Naast de voordelen, worden er ook meerdere nadelen voor de werknemer genoemd bij het gebruik van social media. De nadelen die genoemd worden, staan in tabel 5 gepresenteerd. De meeste werknemers maken zich druk over de tijd die ze kwijt zijn aan social media. Het is volgens hen tijdrovend om van alles op de hoogte te blijven. Naast dat de werknemers zeggen dat het veel tijd kost, vindt een relatief groot aantal werknemers het ook afleidend van het werk. Zij verklaarden dat gebruik van social media een secundaire bezigheid is die afleidend is voor het uitvoeren van de normale werkzaamheden. Een derde van de werknemers gaat nog verder door te stellen dat social media zelfs een verslaving kan worden. Zij verklaring dat het een automatisme is geworden die lastig gecontroleerd kan worden. Dit kan er volgens verschillende werknemers eveneens toe leiden dat mensen veel tijd kwijt zijn aan social media, waardoor hun primaire werkzaamheden eronder lijden. Respondent 15 vertelt over de manier waarop social media een afleiding kunnen zijn op het werk.

“Ik moet wel zeggen dat ik soms moeite heb. Ik heb mijn geluid uit staan, maar hij staat wel op trillen. Als ik voel dat ie trilt, dan denk ik wel: “Wat is het?” Ik heb er zelf een hekel aan als iemand niet antwoordt. Ik vind wel dat als je het bericht ziet, dat je dan ook even antwoordt. Het moeten niet hele gesprekken worden, want dan zeg ik wel dat ik zo bel. Ik moet wel altijd even antwoorden. Meestal is het een vraag en dan geef je even snel antwoord en dan ben je klaar. Anders vergeet je het. Ik vind het zelf niet fijn als het bij mij gebeurt, dus ik vind niet dat ik dat bij een ander moet doen.”

Respondent 15 over de afleiding door social media.

Tabel 5. Veelgenoemde nadelen van social media voor een werknemer.

| Nadelen social media werknemer | N |
|---------------------------------------|----------|
| Afleidend van het werk | 11 |
| Cyberpesten | 4 |
| Inbreuk op privacy | 2 |
| Informatie-overload | 4 |
| Onnodige informatie | 4 |
| Openbaarheid van gegevens | 11 |
| Persoonlijke reputatieschade | 12 |
| Last van recruiters | 2 |
| Tijdrovend/verlaagde productiviteit | 17 |
| Verkeerde interpretatie | 4 |
| Verslavend | 7 |

Een ander veelgenoemd nadeel is de potentiële persoonlijke reputatieschade die de werknemer kan oplopen door het social mediagebruik. Het is volgens hen de openbaarheid van gegevens die hiertoe kan leiden. Een veelgenoemd voorbeeld hiervan is het plaatsen van foto's tijdens privéaangelegenheden die de reputatie kunnen schaden. Verschillende situaties worden geschetst waarin personen informatie of foto's delen die niet voor iedereen gepast is, zoals het overmatig nuttigen van alcohol of het uitdragen van bepaalde standpunten. De meeste werknemers hameren er dan ook op dat informatie die online gedeeld wordt, altijd terug te vinden is. Respondent 9 beschrijft uit eigen ervaring een goed voorbeeld van de openbaarheid van persoonlijke informatie.

“Tweejaarlijks hebben we ook studenten insight-middag en dan doen we altijd een opdracht. Ik had alle studenten gegoogeld vooraf. Dat was best een hele klus, maar ook heel leuk om te doen. Alles wat ik van die studenten heb gevonden, heb ik opgeschreven. Toen gingen we in groepjes bij elkaar zitten en las ik voor wat ik gezien heb. Zo had er een student met een bowlingbal in bed gelegen, dan had ik een foto daarvan gevonden op Facebook. Hij kreeg meteen een heel rood hoofd en zei: “Oh, ik schaam me echt kapot!” Het is ook een beetje met als doel om mee te geven wat je er allemaal op zet en wat een bedrijf over je kunt vinden. Ze wisten ook niet dat je dat allemaal zo kon vinden, omdat ze hun account op een bepaalde manier geblokkeerd hadden, zodat niemand iets kan zien.”

Respondent 9 over persoonlijke reputatieschade.

4.4 Voor- en nadelen van social media voor de organisatie

In deze paragraaf wordt er gekeken naar de voor- en nadelen van social media die een werknemer herkend voor de organisatie. In tabel 6 staan de genoemde voor- en nadelen. Het meest genoemde voordeel voor de organisatie is het maken van reclame voor de organisatie. De werknemers gaven aan dat social media ingezet zouden kunnen worden om te laten zien wat het bedrijf doet via verschillende kanalen. Dit zou bij kunnen dragen aan een betere naamsbekendheid en het werven van nieuwe opdrachten. Een aantal werknemers gaven aan dat social media gebruikt kunnen worden om het contact met klanten te onderhouden en om de internetcommunicatie te bevorderen. Zij denken dat het grote bereik van social media nuttig kan zijn bij het communiceren met klanten en andere stakeholders. De snelle communicatie zorgt er volgens hen voor dat klanten op de hoogte zijn van wat de organisatie doet en kunnen makkelijker contact zoeken.

Tabel 6. Veelgenoemde voor- en nadelen van social media voor een organisatie.

| Voordelen social media voor organisatie | N | Nadelen social media voor organisatie | N |
|--|----------|--|----------|
| Interne communicatie | 7 | Reputatieschade organisatie | 11 |
| Klantcontact | 5 | Verlaagde productiviteit | 4 |
| Markt in de gaten houden | 1 | Verlies vertrouwelijke gegevens | 11 |
| Naamsbekendheid/ reclame | 19 | | |
| Werving van werknemers | 3 | | |
| Transparantie | 1 | | |
| Webcare | 1 | | |

Een deel van de werknemers gaf tevens aan dat social media niet alleen de externe, maar ook de interne communicatie bevorderen. Social media zoals LinkedIn, Bosch Connect en WhatsApp kunnen volgens hen bijdragen aan een betere communicatie tussen de werknemers. In een grote organisatie zoals Bosch Rexroth is het volgens hen lastig om van alles op de hoogte te blijven. Door de komst van social media is het makkelijker om informatie te vinden over collega's en lopende projecten binnen het bedrijf. Een deel van de werknemers gaf tevens aan dat social media niet alleen de externe, maar ook de interne communicatie bevorderen. Social media zoals LinkedIn, Bosch Connect en WhatsApp kunnen volgens hen bijdragen aan een betere communicatie tussen de werknemers. In het citaat van respondent 6 worden een aantal voorbeelden genoemd van de voorbeelden van social media voor een organisatie.

“Ik denk dat je klanten direct kunt benaderen, meer en structureel. Je kunt structureel nieuwsbrieven naar klanten versturen en hen op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen. Dat biedt veel mogelijkheden. Je maakt het ook voor klanten wat laagdrempeliger. Ze kunnen je makkelijker bereiken. [...] Een internetpagina is leuk, maar dan moeten mensen het adres ook weten. Op Facebook verspreidt informatie zich veel sneller, net als een olievlek. Als een klant op jouw pagina zit en die deelt jouw informatie, dan zien zijn klanten dat ook weer. Dat verspreidt zich automatisch, zonder dat je daar iets voor doet. Je hebt een heel goedkoop medium voor reclame.”

Respondent 6 over de voordelen van social media voor de organisatie.

De meest genoemde nadelen van social media voor de organisatie waren reputatieschade, een verlaagde productiviteit en het verlies van vertrouwelijke gegevens. Zij gaven daarbij voornamelijk aan dat werknemers vaak niet door hebben dat ze vertrouwelijk informatie online zetten. Zij geven aan dat veel werknemer niet precies weten wat de regels zijn van bijvoorbeeld het plaatsen van foto's of het communiceren over projecten via internet of social media. Een voorbeeld wat zij gaven is het plaatsen van foto's met daarin concurrentiegevoelige informatie. Zij gaven daarbij aan dat er al een aantal werknemers in de problemen zijn gekomen met het plaatsen van vertrouwelijke informatie op social media. Dit beaamt ook respondent 6, die uitgebreid beschrijft waar werknemers de fout in gaan.

De geïnterviewde werknemers verklaarden ook dat het onbedoeld delen van vertrouwelijke informatie volgens hen kan leiden tot reputatieschade. Uit de interviews kwam naar voren dat het openbaar maken van projecten soms een eigen leven kan gaan leiden op social media. Niet alle werknemers zijn op de hoogte van wat wel en niet openbaar gemaakt mag worden, waardoor er soms foutieve en eventueel schadelijke informatie vrij kan komen. Daarnaast werd er als voorbeeld genoemd dat werknemers hun ongenoegen over het bedrijf uiten op social media. Dit kan eveneens leiden tot ongewilde, negatieve publiciteit. Respondent 17 geeft nog een voorbeeld van reputatieschade door het ongecontroleerde social mediagebruik van een werknemer.

“Het is al eens voorgekomen dat iemand van Bosch, niet in Nederland, een foto deelde in een fabriek van een product dat hij gemaakt had. Deze foto deelde hij op Facebook. Deze beste persoon is daarna ontslagen, want achter hem zijn ze bezig met een product dat nog strikt geheim was. Dat is hetzelfde als dat je een foto van de nieuwste iPad per ongeluk deelt. De algemene gedragsregel is dat je geen bedrijfsinformatie deelt. Je zit ook met de in- en exportwetgeving. Het is ook weleens moeilijk. Vroeger kwamen we weleens op militaire marineschepen. Daar maak je ook foto’s, want eigenlijk is dat leuke info om te delen met je vrienden. Maar formeel maak je dan een foto van een militair object in bijvoorbeeld China en dan zet je dat op een Facebookpagina in Nederland.”

Respondent 6 over het verlies van vertrouwelijke gegevens via social media.

“Ja, dat ze geen controle hebben over wat er gepubliceerd wordt. Als ze zelf een account hebben, kunnen ze dat zelf reguleren. Als iedere werknemer alles er maar lukraak opzet, met foto’s, tekst en commentaar, dan weet je niet waar het eindigt. Misschien zetten ze er wel verkeerde dingen op, dingen die je niet in het nieuws wil hebben.”

Respondent 17 over reputatieschade voor de organisatie door social media.

4.5 Het voeren van een social mediabeleid

Het bedrijf Bosch Rexroth heeft een duidelijk bedrijfsregelement, waarin ook social media aan bod komt. Uit de interviews bleek echter dat ongeveer de helft op de hoogte is van een social mediabeleid. De rest van de mensen had nog niet eerder gehoord over eventuele regels voor de manier waarop zij zich op social media moesten gedragen. Van de werknemers die wel op de hoogte waren van een social mediabeleid, hadden slechts drie mensen daadwerkelijk de regels ingezien. Zij konden vrijwel geen gedragsrichtlijnen of regels opnoemen die de organisatie stelde op het gebied van social media. Ook gaven meerdere werknemers aan dat er binnen de afdeling niet eerder gecommuniceerd is over eventuele gedragsrichtlijnen op social media. Een klein aantal werknemers gaf aan weleens een voorlichting of training te hebben gehad over het social mediagebruik als werknemer van Bosch Rexroth. Veel werknemers binnen dit onderzoek hadden dus geen ervaring met het voeren van een social mediabeleid. Een derde van de werknemers verklaarde dan ook dat er

onduidelijkheid was wat betreft de regels over het social mediagebruik. De resultaten van de interviews over het voeren van een social mediabeleid staan gepresenteerd in tabel 7.

Tabel 7. Resultaten omtrent het voeren van een social mediabeleid.

| Ervaring met een social mediabeleid | N |
|---|----------|
| Op de hoogte van een beleid | 10 |
| Onduidelijkheid over regels | 7 |
| Regels een keer ingezien | 3 |
| Nooit over een beleid gecommuniceerd binnen de afdeling | 10 |
| Ooit voorlichting/training gehad vanuit de organisatie | 6 |

Op de vraag of een social mediabeleid noodzakelijk is voor een organisatie als Bosch Rexroth, gaf de meerderheid aan dat richtlijnen of regels nodig zijn om risico's te voorkomen. Volgens deze groep mensen schept een beleid duidelijkheid en eenduidigheid voor de werknemers. Op deze manier kan het bedrijf ergens op terugvallen als er zich problemen voortdoen met het social mediagebruik van werknemers. De werknemers die aangaven liever geen beleid te zien voor social media, beargumenteerden dit door aan te geven dat het een kwestie van gezond verstand is. Volgens hen zit er meer waarde in het kweken van bewustzijn dan het opstellen van concrete regels. Een ander argument is dat er al heel veel regels zijn binnen het bedrijf. Deze groep werknemers geeft aan te vertrouwen in het gezonde verstand van hun collega's en zegt dat de verantwoordelijkheid bij de werknemer zelf ligt. De tegengestelde standpunten over de noodzakelijkheid van een social mediabeleid worden goed verwoord door respondent 7 en 13.

“We zijn hier ongeveer met 750 mensen op deze campus. We hebben ook een rood pad bij de fabriek waar je mag lopen zonder veiligheidsschoenen. Buiten die paden mag je niet komen, dat is heel duidelijk. Dat is natuurlijk visueel heel duidelijk. Deze taalslag zou je eigenlijk ook in de virtuele wereld moeten maken. Je kan het nooit voorkomen allemaal, maar je kan wel zeggen: “Dit zijn onze Bosch-waarden en wij willen graag dat je daarna leeft.” Daar kunnen ze natuurlijk altijd naar refereren als er iets fout gaat.”

Respondent 7 over de noodzakelijkheid van een social mediabeleid.

“Ik denk dat dat wel een beetje common sense is. We hebben al zoveel regeltjes. Ik denk dat het meer de verantwoordelijkheid is voor je groepshoofd om een oogje in het zeil te houden.”

Respondent 13 over de noodzakelijkheid van een social mediabeleid.

5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de aard van het social mediagebruik van werknemers binnen een organisatie en hoe het geldende social mediabeleid door de werknemers wordt ervaren. Het gebruik van social media is blijkbaar gemeengoed voor de werknemers van Bosch Rexroth. Daarbij worden bekende social media zoals LinkedIn en Facebook gebruikt. WhatsApp wordt door de werknemers eveneens als social media erkend. Daarnaast gebruiken bijna alle werknemers het door het bedrijf beschikbare medium gebruikt.

De manier waarop de werknemers omgaan met de scheiding tussen de professionele en de zakelijke identiteit op social media komt in grote mate overeen met resultaten gevonden in de literatuur. Een groot deel van de werknemers lijkt het lastig te vinden om privé en werk gescheiden te houden op social media. Volgens hen zijn deze twee identiteiten steeds vaker gelijk aan elkaar. Dit komt overeen met de online boundary managementtheorie van Ollier-Malaterre et al. (2013). Werknemers geven aan dat communicatie met collega's, vrienden en familieleden vaak door elkaar heen loopt op diverse media. Hetgeen in lijn is met de theorieën van Stutzman en Hartzog (2012) en Binder et al. (2009). In tegenstelling tot de resultaten van

Ashforth et al. (2000), Skeels en Grudin (2009) leidt dit voor de werknemers van Bosch Rexroth echter nog niet tot spanningen en ongemakkelijke situaties. Werknemers hebben blijkbaar nog weinig negatieve ervaringen met het gebruik van social media op het werk en lijken zich er daarom minder zorgen te maken. In lijn met de tijdgeest lijkt dat het gebruik van social media vanzelfsprekender is geworden, waardoor men wellicht minder opkijkt van de manier waarop er tegenwoordig met social media wordt omgegaan. Het merendeel van de werknemers gebruikt social media voor zakelijke en privédoeleinden, toch plaatsen zij bewust weinig persoonlijke informatie, hebben zij hun privacyinstellingen verscherpt en gaan zij voorzichtig om met zakelijke informatie op persoonlijk gerichte media zoals Facebook. In lijn met Fogel & Nehmad (2009), Lewis et al. (2008) en Christofides et al. (2009) blijkt dat de werknemers bewust bezig zijn met de privacy risico's die kleven aan het gebruik van social media. Dit komt wellicht door de ervaring die zij hebben met social media en de negatieve berichten die zich hierover de ronde doen.

Als voordelen van social mediagebruik in een zakelijke context zien de geïnterviewde werknemers het vereenvoudigen van het netwerken en het bevorderen van een snelle en efficiënte communicatie. Dit komt overeen met de bestaande theorie waarin social media gebruikt worden om belangrijke relaties op te bouwen (Michaelidou et al., 2011; Jussila et al., 2014) en om netwerken op te bouwen (Kietzmann et al., 2011; Obal & Lancioni, 2013). Opvallend is dat er andere voordelen genoemd zijn die nog niet duidelijk in de bestaande literatuur naar voren komen. Zo geeft ongeveer de helft van de werknemers aan dat onderlinge samenwerking wordt bevorderd door het social mediagebruik. Zij communiceren via social media met elkaar om zakelijke problemen of vraagstukken op te lossen. Daarnaast worden social media ook als een belangrijke informatiebron gezien, zowel zakelijk als persoonlijk. Aanvullend onderzoek is nodig om deze andere voordelen van social media te bestuderen. De werknemers noemen als belangrijkste nadelen de verlaagde productiviteit, de openbaarheid van persoonlijke gegevens, de afleiding en de mogelijke persoonlijke reputatieschade. Persoonlijk productiviteitsverlies bleek uit eerder onderzoek al een risico te zijn van social media (De Nationale Vacaturebank, 2011). In de literatuur komt ook duidelijk naar voren dat de gebruikers zich steeds meer zorgen maken over de beveiliging van hun persoonlijke gegevens en mogelijke persoonlijke reputatieschade (Lewis et al., 2008; Christofides et al., 2009). Overeenkomstig met de theorie van Lampinen et al. (2009) verklaarden de werknemers dat het lastig was om informatie online te zetten die geschikt is voor zowel persoonlijke als zakelijke contacten. Zoals Phillips et al., (2009) al concludeerden, wegen de werknemers in dit onderzoek bewust af of ze persoonlijke informatie delen die

eventueel schadelijk is voor hun eigen reputatie.

Uit de resultaten komt naar voren dat naamsbekendheid en reclame als belangrijkste voordeel voor de organisatie gezien worden. De bestaande literatuur bevestigt dat veel organisaties social media gebruiken om reclame te maken en daarmee het merk te versterken (Muniz & O'Guinn, 2001). Het grootste nadeel voor de organisatie is volgens de werknemers het verlies van vertrouwelijke gegevens en het oplopen van reputatieschade. Overeenkomstig met de theorie van Aula (2010) zijn de werknemers van Bosch Rexroth zich bewust van de schade die social media kunnen aanrichten wat betreft het imago van het bedrijf. Zo noemen zij voorbeelden waarin werknemers of klanten zich negatief kunnen uitlaten over de organisatie. De werknemers van Bosch Rexroth lijken zich waarschijnlijk goed te beseffen dat berichten op social media over de organisatie bijdragen bij aan het creëren van een indruk van deze organisatie. Werknemers stellen dat Bosch Rexroth vreest belangrijke informatie te verliezen die mogelijk in de verkeerde handen terecht kon komen. Het verlies van vertrouwelijke gegevens kan leiden tot negatieve publiciteit voor de organisatie of tot een concurrentieprobleem. De angst hiervoor wordt ondersteund door de resultaten uit het onderzoek van Lawton (2010), waarin informatietechnici en beveiligingsprofessionals diezelfde zorg uitspraken. Daarentegen geven de werknemers aan dat de organisatie veel aandacht besteedt aan informatiebeveiliging en dat zij zelf vertrouwen hebben in de manier waarop hun collega's omgaan met social media. Opvallend is dat social mediagebruik door werknemers niet als nadelig voor de productiviteit van de organisatie. Zij ervaren wel een nadelige invloed op hun persoonlijke productiviteit. Blijkbaar is de invloed op het niveau van de organisatie voor hen niet zichtbaar of voelbaar, maar maken zij zich wel zorgen over hun eigen productiviteit.

Uit dit onderzoek valt te concluderen dat alhoewel bedrijven vaak een social mediabeleid hebben geïmplementeerd, het blijkbaar lastig is om de naleving te borgen. Enkele werknemers zijn daadwerkelijk op de hoogte van de regels van het social mediabeleid. Het lijkt er dus op dat de werknemers hier niet voldoende over geïnformeerd en geïnstrueerd zijn. Het merendeel van de werknemers geven aan geen training of voorlichting op het gebied van social mediagebruik vanuit de organisatie te hebben gehad. Dit komt overeen met eerdergenoemde onderzoeken van Deloitte (2009), Leonard (2009) en Kaplan en Haenlein (2010). Daarnaast lijkt een gebrek aan vaardigheid bij de werknemers niet de barrière te vormen voor het succesvol implementeren van social media in het bedrijfsbeleid, dit in tegenstelling tot Berthon et al. (2012). De meeste werknemers zijn al langere tijd actief op social media, waardoor de vaardigheden waarschijnlijk hoog zijn op het gebied van

communicatie via social media. Blijkbaar ligt de oorzaak voor de gebrekkige kennis en daarmee onvoldoende naleving van het beleid eerder bij de wijze waarop het beleid bij de medewerkers is geïntroduceerd en naleving wordt getoetst. Vervolgonderzoek zou zich specifiek kunnen richten op de manier waarop bedrijven een social mediabeleid invoert, toelicht en handhaaft. Op deze manier kan meer informatie verschaft worden over de manier waarop richtlijnen of een daadwerkelijk beleid het beste ingevoerd kunnen worden.

In deze casestudy is getracht om meer duidelijkheid te scheppen in het social mediagebruik van werknemers binnen de organisatie Bosch Rexroth alsmede hun beleving ten aanzien van het ingevoerde social mediabeleid. Er zijn verschillende patronen achterhaald die meer inzicht geven over de manier waarop de werknemers omgaan met social media en een social mediabeleid. Dit kwalitatieve onderzoek heeft laten zien dat de resultaten grotendeels overeenkomen met voorgaand onderzoek op het gebied van social mediagebruik van werknemers. Aangezien er slechts één casestudy is gedaan naar het social mediagebruik en het voeren van een beleid binnen Bosch Rexroth, is de generaliseerbaarheid van dit echter onderzoek beperkt. Daarnaast was de steekproef een relatief klein gedeelte van het hele personeelsbestand van Bosch Rexroth en daarom is er voor gekozen om werknemers met uiteenlopende functies en uit verschillende leeftijdscategorieën te interviewen. In het onderzoek werd uitgebreid bevraagd wat de werknemers uitvoeren op social media, wat zij vinden van social media en hoe zij het beleid van de organisatie ervaren. Het kan zijn dat dit voor de werknemers als een gevoelig onderwerp ervaren wordt, waardoor zij voorzichtig waren in het beantwoorden van de vragen. Daarnaast zijn de werknemers op hun werk geïnterviewd, wat ervoor zou kunnen zorgen dat de werknemers zijn beïnvloed. Om zoveel mogelijk te voorkomen dat de werknemers sociaal wenselijke antwoorden zouden geven, is er gebruikgemaakt van een coverstory bij de aanvang van de interviews. Daarnaast is getracht open vragen te stellen, zonder daarbij richting te geven aan de antwoorden. Dit kwalitatieve onderzoek fungeert als eerste stap richting theorieontwikkeling op het gebied van social mediagebruik in organisaties en het ontwikkelen van een effectief beleid. In vervolgonderzoek zou eventueel verder gekeken kunnen worden naar het social mediagebruik over een grotere populatie, bijvoorbeeld door meerdere organisaties in het onderzoek te betrekken. Daarnaast zou toekomstig onderzoek kunnen uitwijzen in hoeverre een social mediabeleid daadwerkelijk effectief is.

6. Literatuur

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491. doi:10.5465
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49. doi:10.1108
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271.
- Binder, J., Howes, A., & Sutcliffe, A. (2009, April). The problem of conflicting social spheres: effects of network structure on experienced tension in social network sites. In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* (pp. 965-974).
- Bosch (2013). *Central directive for social media at Bosch*. Geraadpleegd op 20 mei 2016, van <https://www.boschrexroth.com/>
- Boyd, D. (2008). Facebook's Privacy Trainwreck. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 13-20.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. New York, New York: John Wiley & Sons.
- Burke, M., Marlow, C., & Lento, T. (2009). Feed me: motivating newcomer contribution in social network sites. *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* (pp. 945-954).
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2013). *Gebruik en gebruikers van social media*. Geraadpleegd op 17 maart 2016 file:///C:/Users/Charlotte/Downloads/IM%20nr%2005%20Sociale%20media%20en%20personen.pdf
- Christofides, E., Muise, A., & Desmarais, S. (2009). Information disclosure and control on Facebook: are they two sides of the same coin or two different processes? *CyberPsychology & Behavior*, 12(3), 341-345.
- Church, K., & de Oliveira, R. (2013). What's Up with WhatsApp?: Comparing mobile instant messaging behaviors with traditional SMS. *Proceedings of the 15th International Conference on Human-computer interaction with mobile devices and services* (pp. 352-361).
- Dell (2011). *Social media policy*. Geraadpleegd op 22 mei 2016, van <http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/corp-comm/social-media-policy>.
- Deloitte, L. L. P. (2009). *Social networking and reputational risk in the workplace*. Geraadpleegd op 22 mei 2016, van <http://www.bentley.edu/files/2015/04/15/Social%20Networking%20and%20Reputational%20Risk%20at%20the%20Workplace.pdf>
- DiStaso, M. W., McCorkindale, T., & Wright, D. K. (2011). How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public Relations Review*, 37(3), 325-328.
- Debatin, B., Lovejoy, J. P., Horn, A. K., & Hughes, B. N. (2009). Facebook and online privacy: Attitudes, behaviors, and unintended consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15(1), 83-108.
- ECP (2010). *Onderzoek vijf privacy-intrusive toepassingen*. Gedownload op 18 mei 2016, van <https://ecp.nl/rapport-enqu%C3%A4te-toepassingen-ict-en-privacy>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management Review*, 25(1), 178-199.

- EenVandaag (2015). *Veel jongeren minimaal drie uur per dag op social media*. Geraadpleegd op 11 mei 2016, van http://binnenland.eenvandaag.nl/tv-items/61257/veel_jongeren_minimaal_drie_uur_per_dag_op_social_media
- Ellison, N., Steinfield, C., & Lampe, C. (2006). Spatially bounded online social networks and social capital. *International Communication Association*, 36(1-37).
- Facebook (2015). *Company info*. Geraadpleegd op 10 maart 2016 van <http://newsroom.fb.com/company-info/>.
- Fombrun, C.J. & Rindova, V. (1996). *Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations*. New York, New York: Stern School of Business.
- FERMA (2011). *Social media reputation damage high on risk managers' list of concerns*. Geraadpleegd op 10 maart 2016 van <http://www.ferma.eu/blog/2011/11/social-media-reputation-damage-high-on-risk-managers-list-of-concerns-press-coverage/>
- Fieseler, C., Meckel, M., & Ranzini, G. (2015). Professional Personae-How Organizational Identification Shapes Online Identity in the Workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(2), 153-170.
- Flynn, N. (2012). *The social media handbook: rules, policies, and best practices to successfully manage your organization's social media presence, posts and potential*. New York, New York: John Wiley & Sons.
- Fogel, J., & Nehmad, E. (2009). Internet social network communities: Risk taking, trust, and privacy concerns. *Computers in human behavior*, 25(1), 153-160.
- Frankwatching (2015). *Webcare op WhatsApp: zo doen NLE en Transavia & 9292 het*. Geraadpleegd op 11 mei 2016, van <http://www.frankwatching.com/archive/2015/09/02/webcare-op-whatsapp-zo-doen-nle-transavia-9292-het/>
- Gilbert, E., & Karahalios, K. (2009, April). Predicting tie strength with social media. *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems* (pp. 211-220).
- Goh, K. Y., Heng, C. S., & Lin, Z. (2013). Social media brand community and consumer behavior: Quantifying the relative impact of user-and marketer-generated content. *Information Systems Research*, 24(1), 88-107.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- Gross, R., & Acquisti, A. (2005, November). Information revelation and privacy in online social networks. In *Proceedings of the 2005 ACM workshop on Privacy in the electronic society* (pp. 71-80).
- Huibers, J., & Verhoeven, J. (2014). Webcare als online reputatiemanagement. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 42(2), 165.
- Joinson, A. N. (2008, April). Looking at, looking up or keeping up with people?: motives and use of facebook. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1027-1036).
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H., & Aramo-Immonen, H. (2014). Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behavior*, 30, 606-613.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241-251.
- Kossek, E., Noe, R. A., & DeMarr, B. J. (1999). Work-family role synthesis: Individual and organizational determinants. *International Journal of Conflict*

- Management*, 10(2), 102-129.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72.
- Lampe, C., Ellison, N. B., & Steinfield, C. (2008, November). Changes in use and perception of Facebook. In *Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 721-730). ACM.
- Lampinen, A., Tamminen, S., & Oulasvirta, A. (2009, May). All my people right here, right now: management of group co-presence on a social networking site. In *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work* (pp. 281-290).
- Lariscy, R. W., Avery, E. J., Sweetser, K. D., & Howes, P. (2009). An examination of the role of online social media in journalists' source mix. *Public Relations Review*, 35(3), 314-316.
- Leonard, M. (2009). *Lawsuits & PR nightmares: Why employees need social media guidelines*. Geraadpleegd op 22 mei 2016, van <http://www.searchenginejournal.com/whyemployees-need-social-media-guidelines/12588/>
- Lewis, K., Kaufman, J., & Christakis, N. (2008). The taste for privacy: An analysis of college student privacy settings in an online social network. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(1), 79-100.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159.
- Muniz, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- Nationale Vacaturebank (2011). *Bijna helft van de werknemers afgeleid door social media op het werk?* Geraadpleegd op 11 mei 2016 van http://www.nationalevacaturebank.nl/informatie/kandidaten/persberichten/bijna-helft-werknemers-afgeleid-door-social-media-op-het-werk?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F
- Newcom Research & Consultancy (2016). *Nationale social media onderzoek 2016. Het grootste trendonderzoek van Nederland naar het gebruik en verwachtingen van social media*. Gedownload op 11 mei 2016, van <http://www.newcom.nl/socialmedia2016>.
- Nippert-Eng, C. E. (2010). *Islands of privacy*. University of Chicago Press.
- Nucleus Research (2009). Facebook: measuring the cost t business of social networking. Geraadpleegd op 20 mei 2016, van <http://www.webmetricsguru.com/archives/2009/08/facebook-at-work-and-the-nucleus-research-study/>
- Obal, M., & Lancioni, R. A. (2013). Maximizing buyer-supplier relationships in the Digital Era: Concept and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 851-854.
- Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. P., & Berg, J. M. (2013). When worlds collide in cyberspace: How boundary work in online social networks impacts professional relationships. *Academy of Management Review*, 38(4), 645-669.
- Pilger, S., & Ronden, S. de. (2016, 12 maart). Werkgever graaft en kijkt mee op sociale media. Geraadpleegd op 11 augustus van <http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2092335-werkgever-graaft-en-kijkt-mee-op-sociale-media.html>
- Peluchette, J. V. E., Karl, K., & Fertig, J. (2013). A Facebook "friend" request from the boss: Too close for comfort? *Business Horizons*, 56(3), 291-300.
- Phillips, K. W., Rothbard, N. P., & Dumas, T. L. (2009). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. *Academy of Management Review*, 34(4), 710-732.
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621-644.

- Rayner, J. (2004). *Managing reputational risk: Curbing threats, leveraging opportunities* (Vol. 6). New York, New York: John Wiley & Sons.
- Rothbard, N. P., & Ramarajan, L. (2009). Checking your identities at the door? Positive relationships between non-work and work identities. *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 125-148.
- Recruiting Rountable Nederland (2015). *Alles wat je wilt weten over in Nederland in 2015*. Geraadpleegd op 10 maart 2016 van <http://www.recruitingroundtable.nl/2015/02/23/linkedin-nederland-2015/>
- Sarma, A. C., & Girão, J. (2009). Identities in the future internet of things. *Wireless personal communications*, 49(3), 353-363.
- Scholten, A. (2007). *Persoonlijke reputatie management: bescherm je naam*. Geraadpleegd op 23 mei 2016, van http://www.marketingfacts.nl/berichten/20070808_persoonlijke_reputatie_management_bescherm_je_naam
- Sheldon, P. (2008). The relationship between unwillingness-to-communicate and students' Facebook use. *Journal of Media Psychology*, 20(2), 67-75.
- Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of facebook and linkedin. *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work* (pp. 95-104).
- Statt, N. (2016). *WhatsApp has grown to 1 billion users*. *The Verge*. *Vox Media*. Geraadpleegd op 21 April 2016 van <http://www.theverge.com/2016/2/1/10889534/whats-app-1-billion-users-facebook-mark-zuckerberg>
- Stavrakantonakis, I., Gagiou, A. E., Kasper, H., Toma, I., & Thalhammer, A. (2012). An approach for evaluation of social media monitoring tools. *Common Value Management*, 52(1), 52-64.
- Stutzman, F., & Hartzog, W. (2012). Boundary regulation in social media. *Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work* (pp. 769-778).
- Taraszow, T., Arsoy, A., Shitta, G., & Laouris, Y. (2008). How much personal and sensitive information do Cypriot teenagers reveal in Facebook? *Proceedings from 7th European Conference on E-learning* (pp. 871-876).
- The Coca Cola Company (2013). *Beginselen voor sociale media*. Geraadpleegd op 22 mei 2016, van <http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2014/01/dutch-netherlands-social-media-principles-2013-nl-nl.pdf>
- Tien procent ontslagzaken door social media (2014, 15 augustus). Geraadpleegd van <http://www.nu.nl/internet/3853332/tien-procent-ontslagzaken-social-media.html>
- Twitter (2015). *Company facts*. Geraadpleegd op 10 maart 2016 van <https://about.twitter.com/company>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Werkgever volgt personeel op social media (2012, 7 mei). Geraadpleegd van <http://www.ad.nl/ad/nl/5595/Digitaal/article/detail/3251717/2012/05/07/Werkgever-volgt-personeel-op- sociale-media.dhtml>
- Whizpr. (2014, 21 januari). Marketeers conservatief in inzet van social media. Geraadpleegd van <http://www.whizpr.nl/blog/marketeers-conservatief-in-inzet-van-social-media>
- Youtube. (z.j.). Press: statistieken. Geraadpleegd op 27 mei, 2016, van <https://www.youtube.com/yt/press/nl/statistics.html>
- Zerubavel, E. 1991. *The fine line: Making distinctions in everyday life*. New York: Free Press.