

# MASTER'S THESIS

## De impact van Enterprise Social Media op de kennisdeling binnen organisaties

Dekker, J.P. (Joris)

**Award date:**  
2020

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2021

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# De impact van Enterprise Social Media op de kennisdeling binnen organisaties

*The impact of Enterprise Social Media on knowledge sharing within organizations*

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology  
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology  
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT  
IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT

Student: J.P. Dekker

Identiteitsnummer:

Datum: 02-02-2020

Afstudeerbegeleider: Dr. Montserrat Prats López

Meelezer: Dr.Ir. Ella Roubtsova

Versie nummer: 1

Status: definitief

## Abstract

Steeds meer organisaties gebruiken Enterprise Social Media voor de interne kennisdeling. Deze transformatie vereenvoudigt de kennisdeling binnen de organisatie. Echter, de transformatie wordt vaak gedaan zonder deze in de huidige (kennis)strategie in te passen. Organisaties profiteren hiermede niet van alle mogelijkheden die een dergelijk netwerk kan bieden. Door middel van literatuurstudie is onderzocht hoe de kennisdeling binnen organisaties verandert door het gebruik van ESM. Tevens zijn er interviews afgenomen met medewerkers van een organisatie uit de financiële dienstverlening sector die ervaringen hebben met het delen van kennis vóór het gebruik, maar ook ná het gebruik van ESM. De resultaten uit dit onderzoeksrapport biedt organisaties een handvat ter stimulering en optimalisering van de kennisdeling met het gebruik van ESM. Tevens kunnen de onderzoeksresultaten inzichten geven en bijdragen leveren voor het versnellen van de doorloop- en productietijd waarmee een strategisch voordeel kan worden behaald.

Uit dit kwalitatieve onderzoek is gebleken dat kennisdeling via Yammer en SharePoint voorzien in de behoeften naar expliciete kennis, waarbij de aanwezige kennis gedocumenteerd wordt en direct voor medewerkers zicht- en benaderbaar is. Voor een succesvolle kennisdeling van impliciete kennis leent het persoonlijke face-to-face contact zich het meest.

## Sleutelbegrippen

Kennisdeling, Enterprise Social Media, veranderingen, kwalitatief onderzoek

## Samenvatting

Verschillende organisaties proberen de interne kennisdeling via Enterprise Social Media te laten plaatsvinden ter vergroting van de organisatiewaarde. De openheid van ESM stelt medewerkers in staat om kennisoverleg met elkaar aan te gaan, maar triggert hen anderzijds om selectief te zijn in wat ze delen. Doordat medewerkers enkel kennis delen die zij nodig achten ontstaan er tegenstrijdige belangen wat betreft de kennisdeling tussen de organisatie en haar medewerkers.

Het doel van dit onderzoek is om de veranderingen van de kennisdeling binnen organisaties met het gebruik van Enterprise Social Media te achterhalen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Hoe verandert de kennisdeling binnen organisaties door het gebruik van Enterprise Social Media?*

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarvoor interviews zijn afgenomen bij een organisatie uit de financiële dienstverlening sector. De respondenten zijn vertegenwoordigd uit verschillende disciplines en hiërarchische lagen binnen de organisatie. Uit de interviewresultaten bleek dat de kennisdeling voor het gebruik Enterprise Social Media op een informele wijze verliep waardoor ongedocumenteerde- en onbenaderbare kennis is ontstaan. Voor optimaal gebruik van de aanwezige kennis binnen de organisatie is het noodzakelijk kennistypen via Enterprise Social Media te delen. Uit de interviewresultaten bleek verder dat het gebruik van ESM een positief effect heeft op de kennisdeling binnen de organisatie en bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Echter, om de kennisdeling via ESM effectief te laten verlopen is de bewustwording onder de medewerkers van het belang van kennisdeling en de voordelen die het de organisatie biedt nodig.

Op basis hiervan wordt aanbevolen om medewerkers bewust te maken van het belang van kennisdeling voor de organisatie en hen te motiveren om kennis te delen via Enterprise Social Media. Eventueel vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op andere organisaties binnen de financiële dienstverlening sector.

## Summary

Various organizations try to have the internal knowledge sharing take place via Enterprise Social Media in order to increase the organizational value. The openness of ESM enables employees to enter into knowledge consultations, but on the other hand triggers them to be selective in what they share. Because employees only share knowledge that they consider necessary, conflicts of interest arise with regard to knowledge sharing between the organization and its employees.

The purpose of this research is to identify changes in knowledge sharing within organizations with the use of Enterprise Social Media. The following research question has been prepared for this: *How does knowledge sharing within organizations change through the use of Enterprise Social Media?*

To be able to answer the research question, a qualitative study was conducted for which interviews were conducted with an organization from the financial services sector. The respondents are represented from different disciplines and hierarchical layers within the organization. The interview results showed that the knowledge sharing for the use of Enterprise Social Media proceeded in an informal manner, resulting in undocumented and inaccessible knowledge. For optimal use of the available knowledge within the organization, it is necessary to share knowledge types via Enterprise Social Media. The interview results also showed that the use of ESM has a positive effect on knowledge sharing within the organization and contributes to the realization of the organizational objectives. However, in order for the knowledge sharing via ESM to take place effectively, employees need to be aware of the importance of knowledge sharing and the benefits it offers the organization.

Based on this, it is recommended to make employees aware of the importance of knowledge sharing for the organization and to motivate them to share knowledge via Enterprise Social Media. Any follow-up research could focus on other organizations within the financial services sector.

## Inhoudsopgave

Abstract .....	ii
Sleutelbegrippen .....	ii
Samenvatting .....	iii
Summary .....	iv
Inhoudsopgave .....	v
1.   Introductie .....	1
1.1.   Aanleiding .....	1
1.2.   Gebiedsverkenning .....	1
1.3.   Probleemstelling .....	1
1.4.   Opdrachtformulering .....	1
1.5.   Motivatie en relevantie.....	2
1.6.   Leeswijzer.....	2
2.   Theoretisch kader .....	3
2.1.   Onderzoeksaanpak.....	3
2.2.   Uitvoering.....	3
2.3.   Resultaten en conclusies.....	3
2.3.1.   Belang van kennisdeling van organisaties.....	3
2.3.2.   Kennisdeling voor de komst van sociale media .....	5
2.3.3.   Enterprise Social Media .....	5
2.4.   Doel van het vervolgonderzoek .....	7
3.   Methodologie.....	8
3.1.   Conceptueel ontwerp .....	8
3.2.   Technisch ontwerp.....	8
3.3.   Gegevensanalyse.....	9
3.4.   Reflectie t.a.v. methodologie .....	9
3.4.1.   Validiteit .....	9
3.4.2.   Betrouwbaarheid .....	9
3.4.3.   Ethische aspecten .....	9
4.   Resultaten .....	11
4.1.   Belang kennisdeling .....	11
4.2.   Kennisdeling zonder het gebruik van ESM.....	12
4.3.   Kennisdeling met het gebruik van ESM .....	13
5.   Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	16
5.1.   Discussie – reflectie.....	16

5.2. Conclusies .....	19
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk.....	20
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	21
Referenties.....	22
Appendix .....	24
Literatuurstudie .....	24
Lijst van respondenten.....	28
Interviewgide .....	29
Codebook.....	33

# 1. Introductie

## 1.1. Aanleiding

Waar we tien jaar geleden nog gesprekken voerden met klanten en collega's via de telefoon of face-to-face, is er nu de mogelijkheid om elkaar te berichten via WhatsApp, Facebook en overige communicatieprogramma's. Deze transformatie is toe te wijzen aan de komst van social media.

Bedrijfsentiteiten zijn met deze komst onder druk gezet om vergelijkbare platforms als Facebook en LinkedIn te gaan gebruiken ter vergemakkelijking van de interne communicatie en kennisdeling (McHaney & Sachs, 2016). Desondanks de voordelen van social media blijkt het effectief inzetten daarvan niet eenvoudig te zijn (Ulmer & Pallud, 2014).

## 1.2. Gebiedsverkenning

Kennisdeling omvat het proces van het organiseren, controleren en coördineren van de beschikbare kennis binnen organisaties om daar vervolgens bepaalde doelen mee te bereiken (Roberts, 2005, p. 53). Steeds vaker ondergaan organisaties een transformatie waarbij van de kennisdeling op een traditionele en informele wijze naar kennisdeling via Enterprise Social Media wordt gegaan.

Enterprise Social Media, oftewel ESM, zijn webgebaseerde platforms waarop intern wordt gecommuniceerd en kennis wordt uitgewisseld tussen medewerkers binnen de organisatie (Leonardi, Huysman & Steinfield, 2013). Daarop kunnen teksten en bestanden, toegewezen aan specifieke collega's, worden geplaatst, bewerkt en gesorteerd, welke locatie- en tijdsafhankelijk benaderbaar zijn (Leonardi et al., 2013).

## 1.3. Probleemstelling

Kennisdeling zorgt ervoor dat medewerkers vaardigheden en competenties kunnen ontwikkelen waarmee de organisatie haar waarde en concurrentievoordeel vergroot (Grant, 1996). Met de komst van ESM kan kennis openbaar worden gedeeld en kunnen medewerkers samenwerken om nieuwe inzichten en oplossingen te vergaren en ontwikkelen (Gibson & Gibbs, 2006). De openheid van ESM stelt medewerkers enerzijds in staat om kennisoverleg met elkaar aan te gaan, maar triggert hen anderzijds om selectief te zijn in wat ze delen (Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013). Doordat medewerkers enkel kennis delen die zij nodig achten, ontstaan er tegenstrijdige belangen wat betreft de kennisdeling tussen de organisatie en haar medewerkers. De verwachtingen van de organisatie zijn anders dan hoe medewerkers dit invullen. Dit heeft negatieve gevolgen voor de kennisdeling aangezien medewerkers niet alle kennis delen waar collega's van kunnen leren en de organisatie haar waarde mee vergroot. De impact van het gebruik van ESM kan gevolgen hebben voor de kennisdeling binnen de organisatie.

## 1.4. Opdrachtformulering

In dit onderzoeksrapport wordt onderzoek gedaan naar de impact op de kennisdeling binnen organisaties met het gebruik van ESM. De onderzoeksvraag luidt hierbij als volgt:

*'Hoe verandert de kennisdeling binnen organisaties door het gebruik van Enterprise Social Media?'*

De volgende deelvragen trachten antwoord op de onderzoeksvraag te geven:

1. Wat is het belang van kennisdeling voor organisaties?
2. Wat zijn Enterprise Social Media?
3. Hoe verliep de kennisdeling binnen organisaties voor het gebruik van ESM?



#### 4. Hoe verloopt de huidige kennisdeling binnen organisaties met het gebruik van ESM?

##### 1.5. Motivatie en relevantie

###### **Wetenschappelijke relevantie**

De kennisdeling binnen organisatie met het gebruik van ESM is een groeiend en belangrijk onderzoeksgebied binnen de wetenschap (Leonardi et al., 2013; Treem & Leonardi, 2012). Echter blijkt dat onderzoek naar kennisdeling via ESM nog steeds onderontwikkeld is (Majchrzak, Wagner & Yates, 2013). Vervolgonderzoeken naar de impact van het gebruik van ESM op de kennisdeling binnen organisaties zijn daardoor interessant en relevant omdat kennisdeling allereerst als belangrijk item geldt ter innovatie en waardecreatie voor organisaties (Grant, 1996) en ten tweede om de beschikbare literatuur verder uit te kristalliseren (Gibbs et al., 2013).

###### **Maatschappelijke relevantie**

Het gebruik van social media platforms neemt zowel in de maatschappij als bij organisaties toe. Dergelijke platforms worden door organisaties ingezet ter kennisdeling. Door de impact daarvan te onderzoeken wordt een handvat geboden aan directieleden en medewerkers ter stimulering en optimalisering van de kennisdeling binnen hun organisatie. De resultaten van dit onderzoek kunnen daarnaast inzichten geven en bijdragen leveren welke de doorloop- en productietijd versnellen waarmee het bedrijfsresultaat ten goede komt.

##### 1.6. Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt de onderzoeks aanpak en uitvoering van de literatuurstudie beschreven. Gevolgd door het theoretisch kader met afsluitend de doelstelling van het vervolgonderzoek. In het derde hoofdstuk worden de toegepaste methoden en technieken voor het verzamelen en analyseren van de data beschreven. Aansluitend worden in hoofdstuk vier de empirische onderzoeksresultaten inclusief vergelijkingen met de bestaande literatuur beschreven. Tot slot worden in het vijfde hoofdstuk de conclusies en discussies beschreven eindigend met aanbevelingen voor zowel de praktijk als wetenschappelijk vervolgonderzoek.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1. Onderzoeksaanpak

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van de uitgevoerde literatuurstudie weer met als doelstelling om de volgende deelvragen te beantwoorden:

1. Wat is het belang van kennisdeling voor organisaties?
2. Wat zijn Enterprise Social Media?
3. Hoe verliep de kennisdeling binnen organisaties voor het gebruik van ESM?

De literatuurstudie is systematisch verlopen door toepassing van drie verschillende methoden en technieken. Met behulp van de building block methode (1) is de onderzoeksvraag in deelonderwerpen gesplitst en zijn de belangrijkste sleutelwoorden geïdentificeerd. Daaropvolgend is met de backward snowball- (2) en de forward snowball (3) methode gefocust op referenties en literatuurverwijzingen uit respectievelijk eerder en later gepubliceerde literatuur. De zoekresultaten van de literatuurstudie zijn in de appendix bijgevoegd.

### 2.2. Uitvoering

Voorafgaand zijn er voorwaarden gesteld aan de literatuurstudie, namelijk Engels geschreven, peer-reviewed literatuur met een publicatiedatum ná 2000 welke via elektronische databases toegankelijk zijn. Doordat ESM pas sinds enkele jaren bestaat en door organisaties wordt toegepast, is er gefocust op dit specifieke tijdvak. Hiermede zijn de veranderingen tussen de oude- en nieuwe situatie onderzocht en is het onderwerp voldoende afgebakend. Gedurende de literatuurstudie zijn de volgende databases gehanteerd: Business Source Premier, EBSCO host, ScienceDirect, Wiley Online Library en Google Scholar. Daarbinnen is de volgende zoekstring als uitgangspunt voor de zoekopdrachten genomen:

*(Enterprise Social Media) AND (organizations) AND (knowledge sharing)*

### 2.3. Resultaten en conclusies

#### 2.3.1. Belang van kennisdeling van organisaties

##### Kennis

Het is bij een onderzoek naar kennisdeling via ESM van belang het begrip kennis duidelijk te definiëren. Een veel gehanteerde definitie van kennis in de wetenschap is *“a fluid mix of framed experience, contextual information, values and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information”* (Davenport & Prusak, 1998, p.5). Hierin wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen gegevens, informatie en kennis. Gegevens vormen de grondstof waaruit informatie wordt geproduceerd en omvat informatie de gegevens welke in een betekenisvol patroon zijn gerangschikt (Roberts, 2015, p.17). Bij toepassing en productief gebruik van die informatie is er sprake van kennis (Roberts, 2015, p.18). Op het moment dat gegevens worden georganiseerd en daarmee een betekenis krijgen is er sprake van informatie en is er bij toepassing van die informatie ter vervulling van een taak sprake van kennis (Hislop, 2009). Alavi en Leidner (2001) beamen dit en stellen daarbij dat kennis gepersonaliseerd is waardoor het op een zodanige wijze moet worden uitgedrukt dat dit door de ontvanger kan worden geïnterpreteerd. Een lading aan informatie an sich is verder van weinig waarde. Enkel die informatie, welke actief verwerkt kan worden in de geest van een individu, kan bevorderlijk en nuttig zijn (Alavi & Leidner, 2001).

## Kennistypen

Iedere kennisvorm kan worden gerangschikt als kennistype. Daarbij maakt Roberts (2005, pp. 56-59) een onderscheidt tussen vier verschillende kennistypen. Het eerste kennistype: 'know-what' heeft betrekking op 'feiten' en het tweede kennistype: 'know-why' op de wetenschappelijke kennis van bepaalde principes en wetten (Roberts, 2015, p.57). Dit omvat het opnemen van individuele cognitieve processen zoals aandacht, geheugen, informatieverwerking en probleemoplossingen (Roberts, 2015, p.57). Bij het derde kennistype: 'know-how' ligt de nadruk op de vaardigheid of het vermogen om iets te doen. Daardoor wordt kennis over hoe iets te doen binnen een organisatie getypeerd als instrumentele kennis (Huber, 1991, geciteerd in Leonardi et al., 2013). Bovendien wordt het merendeel van de kennis verworven in de praktijk met als gevolg dat individuen zich moeten specialiseren voor het bereiken van een hoog competentieniveau (Roberts, 2015, pp.57-58). Het vierde kennistype: 'know-who' richt zich op de vorming van betrouwbare sociale relaties en op de ontwikkeling van het sociaal kapitaal van specialisten die toegang biedt tot deskundigen en diens kennis (Roberts, 2015, pp.58-59). Kennis over wat en wie anderen in de organisatie beschikken wordt in de wetenschap ook wel getypeerd als metakennis (Ren & Argote, 2011, geciteerd in Leonardi et al., 2013). Binnen organisaties is metakennis belangrijk voor het overdragen van instrumentele kennis.

Daarnaast kan kennis eveneens onderscheiden worden in expliciete- en impliciete kennis waarbij expliciete kennis, oftewel 'gecodeerde' kennis, is vastgelegd in woorden, documenten, cijfers of databases. Impliciete kennis, oftewel 'stilzwijgende' kennis, zoals (cultuurgebonden) waarden, ervaringen en attitudes is daarentegen niet eenvoudig vast te leggen (Nonaka, 1994, geciteerd in Alavi en Leidner, 2001). Vooral omdat impliciete kennis veelal zit ingebed in routines, processen, praktijken en normen (Davenport en Prusak, 1998, p.5). Cabrera en Cabrera (2002) maken naast expliciete- en impliciete kennis verder nog een onderscheid tussen individuele- en collectieve kennis. Daarbij is individuele kennis in het bezit van een individu en zit collectieve kennis opgeslagen in databases of geïntegreerd in interacties tussen groepen (Cabrera en Cabrera, 2002).

## Belang van kennis voor organisaties

Kennis is binnen organisaties op drie niveaus aanwezig, namelijk: het individuele-, groeps- en organisatieniveau (Crossan, Lane en White, 1999). Door kennis te verspreiden tussen de niveaus kunnen medewerkers vaardigheden en competenties ontwikkelen waarmee de waarde van de organisatie wordt vergroot (Grant, 1996). Bovendien kunnen nieuwe inzichten worden verkregen en kunnen medewerkers met behulp van kennis samenwerken (Wang & Noe, 2010). Kennis wordt ook wel beschouwd als de meest waardevolle bron binnen organisaties voor het maken van strategische beslissingen (Grant, 1996), omdat kennis moeilijk imiteerbaar is, het de immateriële activa vertegenwoordigt en waardevol is voor het operationele- en creatieve proces en hiermede fungeert als bron voor langdurig concurrentievoordeel (Cabrera en Cabrera, 2002). Doordat kennis ontstaat tijdens interne- en externe interacties binnen de organisatie en concurrenten nimmer dezelfde kennis in huis kunnen hebben maakt het kennis daarmede uniek voor organisaties (Cabrera en Cabrera, 2002).

## Kennisdeling en kennismanagement

Kennisdeling is een complex proces van het voor anderen beschikbaar maken van taakgerelateerde- en sociale informatie (Wang & Noe, 2010). Kennisdeling kan worden verdeeld in twee perspectieven, te weten 'making' en 'taking' (Hislop, Bosua & Helms, 2018). Het eerste perspectief, 'making', omvat het proces waarmee een individu zijn kennis, overtuigingen en waarden verder ontwikkelt, versterkt en in stand houdt. Gevolgd door het tweede perspectief, 'taking', waarbij mensen zich ontwikkelen tot het begrijpen van de kennis en waarden van anderen.

Organisaties zijn voor de toepassing van kennisdeling afhankelijk van factoren als organisatiekenmerken (omvang, culturele diversiteit en geografische verspreiding), aard van de markt, sector en omgeving waarin de organisatie opereert en de competitieve geaardheid in relatie tot de concurrentie (Hislop, Bosua & Helms, 2018).

Evenals kennisdeling is kennismanagement van cruciaal belang voor het succes van een organisatie (Roberts, 2005, p.47). Kennismanagement wordt gerangschikt als belangrijkste potentiële bron voor de verhoogde productiviteit van een organisatie (Roberts, 2005, p.50) en vindt plaats door toepassing van de kennismanagement techniek waarbij de beschikbare kennis binnen de organisatie wordt georganiseerd, gecontroleerd en gecoördineerd ter realisatie van de organisatiedoelen (Roberts, 2005, p.53).

### 2.3.2. Kennisdeling voor de komst van sociale media

Bij organisaties waar medewerkers veelal bij elkaar in één ruimte zitten verloopt de kennisdeling op een informele manier waardoor de aanwezigen direct op de hoogte zijn van de inhoud daarvan (Leonardi et al., 2013). Daarbij is het echter een risico dat kennis niet gedocumenteerd wordt en zodoende onbenaderbaar voor anderen is. Desalniettemin fungeert het informele 'wandelinggesprek' binnen de organisatie als grootste kennisbron. Dit leidt echter eveneens tot ongedocumenteerde- en onbenaderbare kennis, aangezien de kennis hierbij enkel in de hoofden van de organisatiemedewerkers zit (Wood, 1999).

Traditionele organisaties verzamelen en delen, naast de informele wijze, de meeste kennis en informatie via e-mail(s) (Bennett, 2012). Het voordeel van de kennisdeling middels e-mail(s) is het bereiken van een breed publiek evenals de eenvoudige benaderbaarheid en documentatiewijze daarvan. Echter, het nadeel hiervan is dat het publiek niet binnen een netwerk met elkaar verbonden staat waardoor massale samenwerking wordt voorkomen. In plaats daarvan ontstaat er bij deze vorm van kennisdeling enkel massacommunicatie. Verder gebruikten organisaties vormen als face-to-face communicatie, schriftelijke memo's en massale methoden zoals interne nieuwsbrieven of prikboards voor de kennisdeling (Wood, 1999).

In de loop der jaren zijn organisaties voor de kennisdeling gebruik gaan maken van ict-diensten, zoals Instant messaging services, videovergaderen en gedeelde schijven op een bedrijfsnetwerk, waarmee is ingespeeld op de groeiende informatietechnologieën (Roberts, 2005, pp. 91-92). Echter, het gevaar daarbij is dat organisaties volledig vertrouwen in een verbetering van de kennisdeling, terwijl ict-diensten enkel ondersteuning bieden aan de kennisdeling (Huysman & de Wit, 2000). Organisaties maken gebruik van kennisdelingsvormen zoals databases, workflow-systemen en document managementsystemen voor het externaliseren van kennis waarbij ervaringen en vaardigheden in woorden en concepten worden uitgedrukt en opgeslagen (Huysman & de Wit, 2000). De technologisch gefaciliteerde communicatie kan desondanks de voordelen het directe face-to-face contact nog niet vervangen, aangezien het directe face-to-face contact een voorwaarde is voor het succesvol overdragen van impliciete kennis (Roberts, 2005).

### 2.3.3. Enterprise Social Media

#### Social Media

Social media wordt gedefiniëerd als diensten op het internet waarvan gebruikers de inhoud kunnen aanpassen, verspreiden, creëren, toepassen en gebruiken. Daarbij is de inhoud in beginsel zichtbaar voor alle internetgebruikers, maar wordt incidenteel de mogelijkheid geboden tot het beperken van de zichtbaarheid daarvan tot een selecte groep (Kaplan & Haenlein, 2010). Vormen van social media zoals blogs, fora's en reviews, content gemeenschappen, sociale netwerken, virtuele werelden en wiki's (Kaplan & Haenlein, 2010) kunnen zowel worden ingezet in het maatschappelijke proces als in

het bedrijfsleven (Constandinides, Lorenzo Romero en Gomez, 2010). Social media wordt in het bedrijfsleven op twee manieren gebruikt, enerzijds voor organisatorische communicatie met externe partijen, zoals klanten, verkopers en het grote publiek (Piskorski, 2011) en anderzijds voor de interne communicatie en sociale interactie binnen de organisatie. Bij deze laatste vorm implementeert de organisatie een geïntegreerd social media platform voor het faciliteren van onderlinge samenwerking en kennisdeling (McAfee, 2009).

### Enterprise Social Media

Steeds meer organisaties onderkennen het groeiende belang en de grote reikwijdte van sociale media (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013) en maken actiever gebruik van social media omdat het hedendaags behoort tot de belangrijkste media voor het verspreiden van informatie (Pulizzi, 2010). Uit onderzoek van het CBS (2013) blijkt dat organisaties social media voor 68% inzetten ten behoeve van marketingdoeleinden, 40% voor het onderhouden van klantenrelaties en 18% voor productontwikkeling of ter stimulering van de interne kennisdeling. Laatstgenoemde wordt in de wetenschap getypeerd als Enterprise Social Media en wordt gedefinieerd als webgebaseerd platform waarop intern gecommuniceerd kan worden en kennis kan worden uitgewisseld tussen medewerkers binnen eenzelfde organisatie. Op het webgebaseerde platform kunnen teksten en bestanden, toegewezen aan specifieke collega's, worden geplaatst, bewerkt en gesorteerd, welke locatie- en tijdsafhankelijk benaderbaar zijn (Leonardi et al., 2013). Echter, Enterprise Social Media functioneert niet als het kanaal waar de communicatie doorheen gaat, maar als het platform waar sociale interactie op plaatsvindt (Treem & Leonardi, 2012). Enterprise Social Media kan worden getypeerd als een kennisbeheersysteem dat het uitwisselen van kennis en communicatie transparant maakt voor anderen binnen de organisatie (Leonardi et al., 2013).

### Verwachtingen kennisdeling via ESM

Het management van een organisatie verwacht, door gebruikmaking van ESM, van de medewerkers dat er in ruil voor de verworven kennis op hun beurt kennis gedeeld wordt met de overige gebruikers van ESM (Yoon & Rolland, 2012). De consequente uitwisseling van kennis vormt een belangrijke voorwaarde voor het succesvol functioneren van het platform (Chiu, Hsu & Wang, 2006; Ardichvili, 2008). Desalniettemin kan het een uitdaging worden om alle medewerkers te motiveren en gemotiveerd te houden om (vrijwillig) kennis te delen via ESM (Chiu et al., 2006). Cognitieve- en sociale factoren spelen daar een belangrijke rol bij aangezien medewerkers, als er geen tegenprestatie tegenoverstaat, kunnen doen besluiten tot het niet naleven van kennisdeling via ESM (Chiu et al., 2006).

### Voordelen Enterprise Social Media

Medewerkers die niet direct binnen de organisatie met elkaar in contact staan kunnen echter vanwege hun kennis, interesses of ervaringen van toegevoegde waarde zijn voor andere binnen de organisatie (McAfee, 2009). Enterprise Social Media biedt oplossing voor het vinden van medewerkers met de benodigde kennis en ervaring, het 'know-who' kennistype (de Laat, 2010), en maakt het mogelijk identiteitsinformatie te verschaffen door als 'networking-tool' te fungeren en medewerkers met dezelfde interesses samen te brengen (Ellison, Steinfield en Lampe, 2011). Tevens kunnen er met behulp van de inzet van metakennis strategische kansen voor de organisatie worden gecreëerd (Leonardi et al., 2013).

Enterprise Social Media kan verder als 'monitoringsinstrument' fungeren door actualiteiten binnen de organisatie in kaart te brengen, kennis- en informatieuitwisseling te stimuleren en samenwerken te faciliteren (de Laat, 2010). Bovendien maakt de openheid van Enterprise Social

Media collectieve intelligentie en flexibiliteit mogelijk waardoor er binnen organisaties snel kan worden gehandeld wat resulteert in een hogere winstgevendheid.

Door het ondersteunen van kennisuitwisseling en het vindbaar maken van medewerkers met specifieke ervaringen of kennis biedt Enterprise Social Media oplossing voor de ontwikkeling en ontsluiting van impliciete kennis (Koeleman, 2009, geciteerd in de Laat, 2010).

#### Nadelen van Enterprise Social Media

Met de openheid van Enterprise Social Media kunnen medewerkers eenvoudig berichten op het medium plaatsen en delen. Echter, het management heeft geen invloed op hetgeen medewerkers plaatsen waardoor er angstigheid heerst voor negativiteit op het medium (de Laat, 2010). Het is tevens een risico dat er gevoelige-, bedreigende- of vertrouwelijke informatie bij onbedoelde collega's of de buitenwereld terecht komt (Gibbs et al., 2013). Mede door deze openheid en inzichtelijkheid van andere gebruikers evenals het toezicht van het management op het medium, kunnen medewerkers doen besluiten om Enterprise Social Media niet verder te gebruiken (Leonardi et al., 2013).

Bovendien kunnen medewerkers ESM verkeerd gebruiken om hiermede te voorkomen getraceerd, gevolgd en gekwantificeerd worden. De bewerkbaarheid van ESM kan daarbij leiden tot manipulatie of selectieve informatie- en kennisdeling, wat resulteert in selectieve zelfpresentatie van de gebruiker (Walther, 2007, geciteerd in Ellison, Gibbs & Weber, 2015). Selectieve zelfpresentatie en offline interacties zijn dan ook beweegredenen voor medewerkers om minder snel gebruik te maken van het medium om nieuwe verbindingen te maken (Leonardi et al., 2013).

#### 2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Uit het theoretisch kader kan geconcludeerd worden dat het vermogen om kennis te verzamelen, te creëren en te verspreiden van belang is en centraal staat in de waarde en concurrentievermogen van een organisatie. Naast het gebruik van e-mails als kennisdelingsvorm verliep de kennisdeling binnen organisaties veelal op een informele wijze waarbij sprake was van ongedocumenteerde en impliciete kennis welke onbenaderbaar was voor anderen binnen de organisatie. Enterprise Social Media onderscheidt zich door haar openheid van traditionele kennisbeheersystemen en brengt voordelen als directheid, benaderbaarheid, sorteerbaarheid en bewerkbaarheid van de, binnen de organisatie, aanwezige kennis met zich mee. Echter, de openheid van ESM blijkt ook nadelig te kunnen zijn aangezien de kans op negativiteit bestaat, vertrouwelijke informatie kan worden gelekt en het platform anders gebruikt kan worden dan in eerste instantie bedoeld is.

Door middel van de verzamelde literatuur binnen het theoretisch kader kunnen de eerste drie subvragen worden beantwoord. Het beantwoorden van de onderzoeksvraag volstaat daarentegen niet met enkel de verzamelde literatuur uit het theoretisch kader. Uit de verzamelde literatuur blijkt nog onduidelijk hoe de kennisdeling binnen organisaties verloopt met het gebruik van ESM en is daarnaast nog onduidelijk hoe anders de kennisdeling verloopt met het gebruik van ESM ten opzichte van de kennisdeling zonder het gebruik van ESM. Door vervolgonderzoek daarnaar te doen wordt de relevante en nog ontbrekende informatie verzameld waarmee de onderzoeksvraag kan worden beantwoord.

### 3. Methodologie

#### 3.1. Conceptueel ontwerp

Het theoretisch kader heeft ondersteuning geboden voor de beantwoording van enkele deelvragen. Echter, daarbinnen ontbreekt er informatie over de kennisdeling met het gebruik van ESM. Derhalve is gekozen voor de kwalitatieve onderzoeksmethode ter verzameling van deze benodigde informatie.

#### **Kwalitatieve onderzoeksmethode**

Enkel kwantificeerbare informatie, zoals cijfers en antwoorden op algemene vragen, volstaat niet ter beantwoording van de onderzoeksvraag. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is zodoende de kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd waarbij de diepte is ingegaan om antwoorden van de respondenten op de 'hoe' en 'waarom' vragen te achterhalen. De empirische gegevens zijn vervolgens op een systematische en controleerbare wijze verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd waarbij de opgedane bevindingen in het licht van de onderzoeksvraag zijn geïnterpreteerd (van Zwieten & Willems, 2004). De onderzoeksbevindingen zijn door afname van semi-gestructureerde interviews opgedaan (Saunders, Lewis en Thornhil, 2016, pp. 401-404). Het voordeel van semi-gestructureerde interviews was daarbij dat er beperkt van de structuur kon worden afgeweken. Hierdoor ontstond er flexibiliteit om de diepte in te gaan bij relevantere onderwerpen. Verder is er bij onduidelijkheden, tijdens de interviews, doorgevraagd en zijn verkeerde interpretaties voorkomen. Desondanks de voordelen, was de tijdsduur van het kwalitatieve onderzoek een nadeel. Hiermede zijn er maar een (beperkt) aantal interviews afgenomen. Bovendien was het transcriberen en analyseren van de interviews een tijdrovende klus. Desalniettemin was de kwalitatieve onderzoeksmethode, in het kader van de onderzoeksvraag, uitermate geschikt voor het verzamelen van relevante- en gedetailleerde informatie.

#### 3.2. Technisch ontwerp

Voor het verzamelen van gedetailleerde en relevante informatie is empirisch onderzoek verricht naar een organisatie uit de financiële dienstverlening sector. Deze organisatie heeft zo'n twee á drie jaar geleden doen besluiten om Enterprise Social Media te gaan gebruiken voor de interne kennisdeling. Sindsdien maken de medewerkers binnen de organisatie daar ook gebruik van. Mede door de bestaansduur en de nodige medewerkerservaringen, omtrent de kennisdeling zonder- en met het gebruik van Enterprise Social Media, maakt de organisatie voor dit onderzoek interessant. Zodoende zijn een zevental medewerkers geïnterviewd om de ervaringen rondom de kennisdeling via Enterprise Social Media te onderzoeken. Onder de geselecteerde respondenten bevinden zich twee directieleden, twee teamleiders, de office manager en twee medewerkers uit afzonderlijke expertises. Bewegredenen voor de selectie van de respondenten zijn gemaakt vanuit het oogpunt dat op directieniveau besloten is om de kennisdeling via Enterprise Social Media te laten verlopen en daar (mogelijk) eenzelfde werkwijze voor hebben bedacht. Dat teamleiders als schakel fungeren tussen de directie en het werkteam waarbij kennisoverdracht komt kijken. De office manager het eerste (telefonische) klantcontact heeft waarvanuit de kennisdeling door de organisatie heen plaatsvindt. Tot slot zijn twee medewerkers uit afzonderlijke expertises geselecteerd om verschillende inzichten rondom de onderzoeksvraag te verkrijgen. Het aantal interviews bleek uiteindelijk toereikend te zijn voor het verzamelen van de benodigde informatie. In de bijlagen is tot slot een overzicht van de respondenten (B2), de interviewschema's (B3) en de data clustering (B4) bijgevoegd.

### 3.3. Gegevensanalyse

#### **Transcriberen**

In overleg met de respondenten zijn de interviews audio opgenomen zodat er geen informatie is gemist. Om er zorg voor te dragen dat er geen data verloren ging zijn de audio opnamen evenals de notities gekopieerd en opgeslagen. Vervolgens zijn de interviews met behulp van AmberScript en Microsoft Word getranscribeerd en daaropvolgend afzonderlijk en voorzien van een duidelijke titel opgeslagen. De self-memo's hebben daarbij ondersteuning geboden voor het in de transcripties verwerken van de intonatie en non-verbale houding van de respondent..

#### **Coderen**

Na afronding van de transcripties is de tekstuele data op een systematische wijze gecodeerd in de coding tool Atlas.ti. Gedurende het coderen zijn fenomenen uit de tekstuele data, in relevantie tot het onderwerp, geïdentificeerd, benoemd, gecategoriseerd en omschreven. De coderingen met een terugkerend patroon zijn vervolgens gekoppeld aan de uit de theorie afgeleide thema's. Het iteratief vergelijken van de theorie met kwalitatieve data heeft geresulteerd in het verfijnen van gedefinieerde thema's en het toevoegen van nieuwe thema's (Saunders et al., 2016, pp. 579-587). De geanalyseerde data is aansluitend verwerkt in het codebook, waarbinnen codes gepaard met enkele interview citaten zijn toegewezen aan de afgeleide thema's, ondersteuning bieden aan de onderzoekresultaten.

### 3.4. Reflectie t.a.v. methodologie

#### 3.4.1. Validiteit

In de wetenschap omvat validiteit het proces van het verifiëren, analyseren en interpreteren van de onderzoeksgegevens om de geldigheid, geloofwaardigheid en echtheid daarvan vast te stellen (Saunders, et al, 2016, pp. 205-207). Door in dit onderzoek de probleemstelling en onderzoeksvraag duidelijk af te bakenen en een onderzoeksmethode te hanteren waarbij de ontworpen interviewvragen een adequate dekking hebben op de onderzoeksvraag, is de validiteit gewaarborgd. Verder is er gedurende dit onderzoek rekening met de validiteit gehouden door alle interviews af te nemen op een, voor de respondent, vertrouwde locatie. Bovendien heeft het afnemen van interviews op basis van een interviewschema evenals de audio opnamen zorg gedragen voor de validiteitswaarborging van dit onderzoek. Dit heeft als resultaat dat er geen informatie is gemist en dezelfde soort data is verkregen welke vervolgens met elkaar zijn vergeleken.

#### 3.4.2. Betrouwbaarheid

Op het moment dat een willekeurig persoon eenzelfde onderzoek herhaalt, met de eerder gehanteerde dataverzamelingstechnieken en analytische procedures, en vervolgens tot dezelfde resultaten komt is er sprake van betrouwbaarheid (Saunders et al., 2016, pp. 202-204). De betrouwbaarheid van dit onderzoek is vergroot doordat de gestructureerde en methodologische manier van werken, waarbij de opzet evenals de omstandigheden waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden, duidelijk is beschreven. Aangezien het onderzoek door één onderzoeker is verricht, de interviews op eenzelfde wijze zijn afgenomen en de onderzoeksresultaten op eenzelfde wijze zijn geïnterpreteerd is het onderzoek reproduceerbaar voor anderen gemaakt. Bovendien zijn er gedurende de literatuurstudie peer-reviewed publicaties gebruikt om de kans op betrouwbaarheid te vergroten.

#### 3.4.3. Ethische aspecten

De ethische bezwaren hebben er bij de afbakening van het onderzoeksonderwerp voor gezorgd dat het onderzoek niet nadelig is voor de deelnemers daarvan (Saunders et al., 2016, p. 201). Het onderzoeksonderwerp is in overeenstemming met de ethische principes waardoor er geen risico



voor de deelnemers is gevormd (Saunders et al., 2016, pp. 249-260). De informatie en data zijn gedurende dit onderzoek nauwkeurig en volledig verzameld en daarbij is, in het kader van naleving van de gedragscode, met objectiviteit en respect voor anderen gehandeld. Bovendien is er expliciet benadrukt dat de rol als deelnemer aan dit onderzoek op volledige vrijwillige deelname berust. Tevens zijn de interviewsresultaten volledig geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld.

## 4. Resultaten

De resultaten uit de data analyse zijn onderverdeeld in drie thema's, te weten: het belang van kennisdeling binnen organisaties, kennisdeling vóór het gebruik van Enterprise Social Media en kennisdeling met het gebruik van Enterprise Social Media. De relevante onderzoeksresultaten per thema dragen bij aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

### 4.1. Belang kennisdeling

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat er diversen kennistypen, te weten klant-, vakspecifieke-, software-, mensen- en ervaringskennis, binnen de organisatie aanwezig zijn (R1,R5,R6,R7), welke voor een deel expliciet zijn gemaakt door de documentatie daarvan. Echter, een aanzienlijk deel van de kennistypen blijkt nog impliciet te zijn en enkel in de hoofden van medewerkers te zitten.

*“De kennis die enkel in het hoofd van de medewerker zit is grotendeels vergaard en zit versleuteld in routine, ervaringen en ingeslepen processen, waardoor het niet of nauwelijks of in ieder geval moeilijk vast te leggen is (R6)”.*

Het delen van kennistypen blijkt steeds belangrijker te worden binnen de organisatie waarbij medewerkers bewuster moeten worden van het belang van deze kennisdeling. Doordat de financiële dienstverlening sector aan het verschuiven is van het standaardwerk naar advisering, wordt het belangrijker te beschikken over kennis waarmede ingespeeld kan worden op de wensen en behoeften van de klant. Door relevante branchekennis te vergaren en delen wordt getracht de klantverwachting te overtreffen en onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van de concurrenten (R4).

*“Kennis is één van de belangrijkste, zo niet de belangrijkste, bron voor een organisatie. Met relevante kennis kunnen klanten van advies worden voorzien en kan ingespeeld worden op de wensen en behoeften van de klant. Daarmee behaal je als organisatie het concurrentievoordeel (R5)”.*

Uit de interviews komt verder naar voren dat door middel van kennisdeling in teamverband de afzonderlijke disciplines nauw samenwerken en van elkaar leren waarbij de realisatie van het eindproduct voor de klant centraal staat. De onderlinge samenwerking resulteert daarnaast in een efficiency verhoging, bevordering van de groepscohesie en realisatie van gezamenlijke successen (R4,R6). Echter, de kennisdeling blijkt persoonsafhankelijk te zijn waarbij het een grijs gebied betreft welke kennis er gedeeld moet worden. Desalniettemin is het van belang dat medewerkers bewust worden van het feit welke mogelijkheden de kennisdeling voor anderen biedt.

*“Door in teamverband kennis met elkaar te delen kan ieder discipline daar de vruchten van plukken waardoor er samen naar het eindproduct kan worden toegewerkt en er een soort groepscohesie wordt gecreëerd. Daarbij leidt kennisdeling tot het waarborgen van efficiency en versnelling van de doorlooptijd. Wat moet leiden tot het gezamenlijk vieren van successen (R4)”.*

*“Werken in teamverband brengt medewerkers met elkaar in gesprek waardoor kennis tot leven komt en innovatie wordt gestimuleerd. Dit zorgt uiteindelijk voor het ontstaan van een onderlinge binding. Echter moet het belang van kennis en de mogelijkheden die het jouw collega's biedt steeds meer een bewustwording worden (R6)”.*

Naast kennisdeling blijkt, uit de onderzoeksresultaten, kennisdocumentatie eveneens te resulteren in een waardevolle overdracht van kennis. Met behulp van kennisdocumentatie kunnen medewerkers van elkaar leren, vaardigheden (door)ontwikkelen waarmede de organisatiewaarde

wordt vergroot (R1,R6). Daarbij moet kennisdocumentatie een gewoonte en routine worden voor medewerkers binnen de organisatie (R3).

*"Zo'n 70 procent van wat wij leren, leren wij door ervaring en oefening, 20 procent leren we door er met elkaar over te praten en máár 10 procent door formeel te leren. Door ons als organisatie te focussen op het vastleggen van die ervaringen en deze met elkaar te delen kunnen we de waarde van de organisatie vergroten (R5)".*

## 4.2. Kennisdeling zonder het gebruik van ESM

### **Kennisdelingsvormen**

De kennisdeling binnen de organisatie verloopt via diverse kennisdelingsvormen. Uit de interviews blijkt dat face-to-face communicatie, wekelijkse teammeetings, e-mails, telefoongesprekken en wandelganggesprekken de meest gehanteerde kennisdelingsvormen waren vóór het gebruik van Enterprise Social Media (R3).

*"De meest bekende vorm van kennisdeling is face-to-face communicatie. Wij zijn een informeel kantoor met circa 21 personeelsleden, dus veelal gebeurt de kennisdeling in de wandelgangen of door bij elkaar de kamer binnen te lopen (R4)".*

De respondenten blijken in eerste instantie met vragen naar directe collega's toe te gaan. Doordat impliciete kennis specifieke ervaringen en vaardigheden omvatten, contextspecifiek is en cultuurgebonden is, leent het face-to-face contact zich daar voor.

*"Daarbij is het direct overbrengen van informatie en kennis bij de juiste persoon fijn, waarbij je de reactie kunt zien en meteen kunt beoordelen of dit juist geïnterpreteerd wordt. Daarbij zorgt het face-to-face contact bij complexe vragen direct voor een wat uitgebreidere toelichting (R7)".*

Het merendeel van de expliciete kennis, bestaande uit data en informatie vastgelegd in documenten, werd opgeslagen in zowel UNIT4 Document Manager als op centraal benaderbare schijven op de server. Deze expliciete kennis heeft betrekking op de praktische toepassing, verwerking en uitvoering van werkzaamheden in het primaire proces omtrent de dienstverlening aan de cliënt.

*"Stel, de Belastingdienst wilt een boekenonderzoek van een cliënt doen, dan moeten wij door de wettelijke bewaarplicht hier dossiervorming van hebben en kunnen wij terugvallen op de documenten en kennis in Document Manager (R5)".*

Uit de onderzoeksresultaten blijkt verder dat e-mails veel gehanteerd werden als kennisdelingsvorm waarbij relevante in- en uitgaande items evenals klantspecifieke informatiestukken eveneens werden opgeslagen in UNIT4 Document Manager. Naast e-mails werden óók modulebeschrijvingen, protocollen, procedures, planningen en documentatie van wet- en regelgevingen opgeslagen op de centrale schijf op de server.

*"Besprek- en gespreksverslagen, permanenten stukken tot aan belangrijke mails werden opgeslagen in Document Manager waarin een digitaal dossier werd opgebouwd (R1)".*

### **Voordelen**

De directheid van de informele kennisdeling wordt, evenals het face-to-face contact, door de medewerkers als prettig ervaren (R1,R3,R5,R6,R7). Gezien de personele capaciteit en het informele karakter van de organisatie wordt er waarde gehecht aan openheid, interne telefoongesprekken en de persoonlijke band tussen collega's (R3).

*“Voordelen zijn voornamelijk de informele manier van kennisdeling, waarbij er een persoonlijke band met elkaar is wat leidt tot een goede samenwerking. Daarnaast was je door de informele manier van kennisdelen direct op de hoogte van de actualiteiten (R3)”.*

### **Nadelen**

Door gebrekkige documentatie konden medewerkers de aanwezige kennis binnen de organisatie niet centraal benaderen. Als gevolg daarvan ontstonden er onduidelijkheden binnen de organisatie en werd de doorlooptijd van het proces vertraagd (R5). Bovendien was de aanwezige kennis bij ziekteverzuim of afwezigheid onbenaderbaar voor collega's (R2). Uit de interviews komt verder naar voren dat medewerkers zich niet voldoende bewust waren van het belang van kennisdeling voor de organisatie waardoor er vaak impliciete kennis achter bleef in de hoofden van medewerkers (R5). Daarbij bleken directieleden de bespreekverslagen met klanten niet of nauwelijks te documenteren waardoor medewerkers niet op de hoogte waren van de bespreek- en actiepunten met als gevolg dat er geen opvolging aan de gemaakte afspraken werd gegeven (R1).

*“De focus bij de wekelijkse teammeetings lag enkel op het verdelen en behalen van de planning. Overige specifieke kennis die aanwezig was bij collega's werd hier besproken, maar de focus om dit te documenteren voor later was er niet. Überhaupt werd niet nagedacht of dit van belang was of gevolgen zou kunnen hebben voor andere collega's (R1)”.*

*“Doordat de aanwezige kennis niet centraal werd opgeslagen en niet benaderbaar was, gingen medewerkers voorheen, soms wel meermaals, bij collega's langs voor deze kennis. De desbetreffende medewerker werd dan telkens gestoord wat wel eens voor irritatie zorgde. Bovendien was dit tijdrovend (R3)”.*

Ondanks de aanwezige kennis binnen de organisatie, blijkt de documentatie van in- en uitgaande e-mails ondermaats te zijn geweest omdat medewerkers zich niet bewust waren van het belang van de aanwezige kennis uit de e-mails. Veelal verdwaalden medewerkers in de waan van de dag waardoor e-mails, zonder te worden opgeslagen, uit het zicht raakten (R3).

*“In het tijdperk waarin wij veelal e-mails hanteerden voor het delen van kennis, er veel kennis en informatie in de 'cc'tjes' achterbleef. Het nadeel daarvan was dat deze kennis nergens werd opgeslagen (R6).”*

Door het aanbrengen van een mappenstructuur binnen UNIT4 Document Manager bestond de mogelijkheid om e-mails direct in de juiste directory te documenteren. Er is hierbij echter te weinig aandacht besteed aan begeleiding van (nieuwe) medewerkers, wat vervolgens tot onjuiste documentatie heeft geleid. Bovendien ontstond er hierdoor een vergaarbak waarin kennis lastig terug te vinden was (R4,R5).

Verder blijkt uit de onderzoekresultaten dat de centrale server het onmogelijk maakte om documenten vanaf een externe locatie te benaderen (R2). Bovendien waren medewerkers op externe locaties niet op de hoogte van de actualiteiten (R3). De actualiteiten werden weliswaar op een later tijdstip in de wandelgangen gedeeld met elkaar, maar heerste er hierdoor juist onduidelijkheid over de intentie en volledigheid van deze kennisdeling met een verkeerde informatie- en kennisstroom als gevolg (R7).

## **4.3. Kennisdeling met het gebruik van ESM**

### **Kennisdelingsvormen**

Naast de bekende kennisdelingsvormen, verloopt de huidige kennisdeling nu grotendeels via

Enterprise Social Media. De voornaamste reden voor deze keuze is de ontoereikende kennisdeling voorheen en kennis door de organisatie wel als belangrijkste bron beschouwd.

*“Aangezien kennis in mijn ogen de belangrijkste bron voor de organisatie is, moesten wij hier wat mee. De kennisdeling voorheen vergeleek ik weleens met de welbekende speld in een hooiberg zoeken (R4)”.*

Uit de interviews komt naar voren dat confrontaties met de onjuistheid en onvolledigheid van de aanwezige kennis de organisatie doen heeft besluiten het roer om te gooien naar een ‘lerende’ organisatie, waarbij sneller aangepast wordt aan de veranderende behoeften van de buitenwereld. Door daarbij Enterprise Social Media te gebruiken kan kennis eenvoudig gedeeld worden waarmee ingespeeld kan worden op de wensen en behoeften van cliënten.

*“Enterprise Social Media maakt het mogelijk met elkaar te discussiëren, te samenwerken, te verbinden met elkaar en vervolgens een netwerk te vormen waar kennis en ervaringen met elkaar worden uitgewisseld en tot nieuwe ontwikkelingen en ontdekkingen leiden (R5)”.*

De organisatie maakt gebruik van Sharepoint en Yammer, waarbij SharePoint beschikt over een bewerk- en automatische opslagfunctie wat zorgt voor directe inzichtelijkheid. Yammer wordt gebruikt voor interne- en klantspecifieke kennisdeling waarbinnen een digitaal dossier wordt opgebouwd. Uit de onderzoeksresultaten blijkt verder de categorisatie plus de medewerkerstoegankelijkheid een toegevoegde waarde te zijn (R2,R3,R4,R6).

*“Binnen Yammer hebben wij verschillende categorieën aangemaakt en kunnen medewerkers in één of meerdere categorieën worden geplaatst. Mochten er specifieke medewerkers ervaringen of wijzigingen in de wet- en regelgeving gedeeld moeten worden dan kan dat in bijbehorende categorie (R4)”.*

### **Voordelen**

Yammer biedt medewerkers de mogelijkheid tot het delen en ontwikkelen van kennis en vaardigheden en maakt tevens de interne kennisoverdracht laagdrempeliger. Tezamen met de zoek- en opslagfunctie resulteert dit in een efficiëntere samenwerking waarmee de organisatiewaarde wordt vergroot (R1).

*“Het aantal collega’s aan mijn bureau met specifieke vragen is gereduceerd, omdat ze eenmalig naar de zoekfunctie van Yammer zijn verwezen. Ik merk steeds vaker dat collega’s op ESM gaan zoeken of daar niet al een duidelijke omschrijving staat weergegeven (R1)”.*

Yammer en SharePoint zijn cloud based softwaretools waardoor interne documentatie en kennisdeling locatie onafhankelijk kan worden benaderd. Uit de interviews blijkt de directe zicht- en benaderbaarheid van actualiteiten als prettig te worden ervaren (R2). Daarbij is de beschikking tot het bewerken, delen, reageren en ‘liken’ van berichtgevingen prettig en kan zowel van elkaar worden geleerd als worden samengewerkt (R3).

*“Op Yammer worden verslagen van wekelijkse teammeetings geplaatst, een overzicht van de agenda- en bespreekpunten weergegeven en worden de actualiteiten getoond. Bij afwezigheid kunnen medewerkers dit benaderen (R3)”.*

Beide kennisdelingsvormen worden gebruikt ter kennisdeling tussen medewerkers en voorzien hen in de behoeften naar praktische, oftewel expliciete, kennis rondom procesbeschrijvingen, overeenkomsten, procedures, wet- en regelgevingen en overige branchekennis.

## Uitdagingen

Uit de interviewresultaten blijkt dat medewerkers onvoldoende aan de, vanuit de directie, gestelde verwachtingen te voldoen waarbij idealiter alle kennis via Yammer dan wel SharePoint wordt gedeeld (R5). Selectieve zelfpresentatie en selectieve kennisdeling van medewerkers leiden tot een verkeerd gebruik van Yammer (R1).

*“Sommige medewerkers plaatsen en delen zelf geen kennis, maar leren wel van de kennisdeling van anderen. Hierdoor ontstaat er eigenlijk een soort selectiviteit (R3)”.*

*“Grafweg gezegd voor zelfverheerlijking of een selectieve presentatie van jezelf. Waarbij iemand positief of goed wil overkomen, omdat hij of zij een statement heeft gemaakt (R4)”.*

De openheid van Yammer en SharePoint, waarbij directieleden toegang hebben tot berichtgevingen, brengt medewerkers in verlegenheid wat hen weerhoudt tot kennisdeling. Daarnaast blijkt de angstigheid voor reactie een andere reden voor het niet plaatsen van berichtgevingen (R4).

*“De één is wat meer verlegen om allerlei berichtgeving te plaatsen, omdat iedereen dit kan meelezen bestaat er de angst voor negatieve reacties (R2)”.*

Voor de medewerkers blijkt verder de bewustwording van het belang van kennisdeling een uitdaging te zijn omdat het een grijs gebied betreft welke kennis gedeeld moet worden en daarmee persoonsafhankelijk is. Medewerkers prioriteren daarbij zelf welke kennis op Yammer en SharePoint wordt gedeeld (R3). Bovendien moeten medewerkers uit hun comfort zone treden en Yammer optimaal aan benutten (R4).

*“Het is soms persoonsafhankelijk wat je erop plaatst. Dat is een soort van grijs gebied. De persoon in kwestie mag zelf bepalen of moet zelf bepalen of het relevant is voor de rest van de organisatie (R3)”.*

*“Je kunt wel het mooiste platform hebben, maar de gebruiker van het platform moet zich wel bewust worden waarom kennis gedeeld dient te worden en wat voor een effect dit heeft (R6)”.*

*“Stel, wij lopen met een bolderkar een dijk op. Dan heb je twee of drie mensen voor de bolderkar, een aantal mensen in de bolderkar en een tweetal die achter de bolderkaar staan. Uiteindelijk moeten we met die bolderkar met z'n allen omhoog om dat einddoel te realiseren. Dan heb je een paar mensen die kar trekken, het merendeel volgt, maar je hebt er ook een paar die de bolderkar tegenhouden. En die mensen, die moeten we zo ver zien te krijgen om met z'n allen in en voor die bolderkar te komen. Probeer die kar te trekken (R4)”.*

## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

### 5.1. Discussie – reflectie

#### **Discussie**

In voorgaand onderzoek is onderzocht wat de functies zijn van Enterprise Social Media met betrekking tot de kennisdeling binnen organisaties, wat deze potentieel bijdragen voor een organisatie en wat ESM voor medewerkers mogelijk wordt gemaakt (Leonardi et al., 2013; Ellison et al., 2014). Dit is het eerste onderzoek dat heeft gekeken naar de veranderingen op de kennisdeling binnen organisaties door het gebruik van ESM.

Bij de eerste deelvraag is er gekeken naar het belang van kennisdeling voor organisaties. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat kennis als belangrijkste bron binnen de organisatie wordt beschouwd. Door verschuivingen binnen de financiële dienstverlening sector van het standaardwerk richting advisering is gebleken dat het steeds belangrijker wordt om te beschikken over de relevante kennis waarmee getracht wordt in te spelen op de wensen en behoeften van haar klant. Uit de resultaten is gebleken dat er wekelijkse teammeetings plaatsvinden waarbij de kennisdeling tussen medewerkers uit de afzonderlijke disciplines verloopt. Uit de resultaten is gebleken dat de organisatie middels deze relevante en collectieve kennis heeft getracht de klantverwachting te overtreffen en hiermede onderscheidend vermogen te creëren ten opzichte van haar concurrenten. Dit bouwt voort op eerder onderzoek van Cabrera en Cabrera (2002) waarbij is aangetoond dat collectieve kennis een belangrijke bron voor de organisatie is waarmee langdurig concurrentievoordeel kan worden behaald, aangezien deze kennis uniek, waardevol en moeilijk imiteerbaar is voor andere organisaties. De resultaten komen overeen met eerder onderzoek van Grant (1996) waarbij kennis als primaire bron voor organisaties geldt. Daarbij stelt Grant (1996) verder dat kenniscreatie een individuele activiteit omvat en het de primaire rol van organisaties is om de aanwezige kennis toe te passen voor de productie van goederen en diensten. Dit sluit aan bij het delen van kennis van individuen, oftewel metakennis, met collega's uit afzonderlijke disciplines welke vervolgens toegepast wordt voor klantadviesing.

Uit de resultaten is gebleken dat volgende kennistypen binnen de organisatie aanwezig zijn, te weten: klant-, vakspecifieke-, software-, mensen- en ervaringskennis. Daarbij is de klant-, vakspecifieke, en softwarekennis grotendeels expliciet te maken welke gedeeld kan worden op Yammer. De kennistypen mensen- en ervaringskennis betreffen impliciete kennis welke niet tot nauwelijks vast te leggen zijn in woorden en data. Deze kennis zit veelal ingebed in routines, processen, praktijken en normen (Davenport en Prusak, 1998).

Bij de tweede deelvraag is er gekeken naar de kennisdeling binnen organisaties, vóór de komst van, ESM. Uit de resultaten is gebleken dat er voor de interne kennisdeling verschillende kennisdelingsvormen werden gehanteerd. De meest gehanteerde kennisdelingsvormen waren het persoonlijke face-to-face contact, teammeetings, e-mails, interne telefoongesprekken en de informele 'wandelinggesprekken'. Het risico tot ongedocumenteerde en onbenaderbare kennis voor anderen binnen de organisatie was hierbij aanwezig. Eerder onderzoek van Wood (1999) heeft aangetoond dat geschreven memo's, massamethoden (bv. interne nieuwsbrieven), informele grapevine en persoonlijk contact tussen manager en hun personeel veel voorkomende manieren van kennisdeling binnen organisaties zijn. De informele grapevine is een belangrijke bron van kennis is binnen organisaties (Wood, 1999). De onderzoeksresultaten komen daarmee overeen met de literatuur. Wood (1999) suggereert dat persoonlijk contact tussen manager en het personeel een veel voorkomende methode is. Echter, geldt dit niet voor de onderzochte organisatie, aangezien er

daar hiërarchische niveaus zijn aangebracht waardoor het persoonlijke contact via de teamleiders verloopt. De output van de kennisdeling tussen de afzonderlijke disciplines tijdens de teammeetings verloopt eveneens via de teamleiders.

Uit de resultaten is gebleken dat er intern in eerste instantie met vragen naar directe collega's toe werd gegaan. Deze resultaten komen overeen met eerder onderzoek van Wood (1999) waarbij is aangetoond dat het face-to-face contact het meest effectief is en voor interactie zorgt. Het face-to-face contact leent zich het beste voor de kennisoverdracht van impliciete kennis (Roberts, 2005). Desondanks de technologisch gefaciliteerde communicatie, zoals UNIT4 Document Manager, kan dit het directe face-to-face contact nog niet vervangen, aangezien face-to-face contact een voorwaarde is voor de succesvolle overdracht van impliciete kennis (Roberts, 2005). Verder is gebleken dat het merendeel van de expliciete kennis werd opgeslagen in zowel UNIT4 Document Manager als op centraal benaderbare schijven op de server. Deze resultaten komen overeen met eerder onderzoek waarbij is aangetoond dat organisaties gebruik maken van het externaliseren van kennis waarbij ervaringen en vaardigheden in woorden en concepten worden uitgedrukt en opgeslagen (Huysman & de Wit, 2000).

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers de directheid van de informele kennisdeling, evenals het face-to-face contact, als prettig ervaren. Dit is te wijden aan het informele karakter en de personele capaciteit van de organisatie. Echter, het merendeel van de medewerkers blijkt hier al geruime tijd werkzaam te zijn waardoor dit zou kunnen duiden op een fase waarin de medewerkers bang zijn voor verandering en zich niet volledig bewust zijn van het belang van kennisdeling en kennisdocumentatie.

Daarnaast bleek de gebrekkige kennisdocumentatie als nadelig te worden ervaren, omdat de kennis onbenaderbaar was voor anderen met interne onduidelijkheden en een vertraagde doorlooptijd van het proces als gevolg. Kennisdocumentatie via de centrale server leidde tot het extern niet kunnen benaderen van de kennis en waren bovendien hierdoor niet van de actualiteiten op de hoogte.

Een opvallende bevinding, voordat de kennisdeling via ESM verliep, was de ontoereikende bewustheid van het belang van kennisdeling. Uit de onderzoeksresultaten bleek dat er vaak impliciete kennis in hoofden van medewerkers achterbleven. De besprekverslagen met klanten bleken verder niet of nauwelijks door de directie te worden gedocumenteerd waardoor intern de besprek- en actiepunten niet bekend waren en geen opvolging aan de gemaakte afspraken werd gegeven. De resultaten komen overeen met eerder onderzoek van Wood (1999) waarbij aangetoond is dat ineffektieve kennisdeling vaak leidt tot slechte samenwerking en coördinatie van taken. Verder stelt Wood (1999) dat de directie intern een klimaat van vertrouwen moet creëren naar haar medewerkers toe wat betreft de kennisdeling vanuit hen.

Bij de laatste deelvraag is er gekeken naar de kennisdeling binnen organisaties met het gebruik van ESM. Uit de interviewresultaten is naar voren gekomen dat expliciete kennis via ESM centraal wordt opgeslagen en tijd- en locatie onafhankelijk benaderbaar is. Met behulp van ESM kunnen medewerkers van elkaar leren en met elkaar samenwerken. Bovendien kunnen medewerkers met specifieke interesses, competenties of ervaringen bij elkaar samen worden gebracht. Door de openheid van kennisdeling via ESM wordt de metakennis toegankelijker (Ren & Argote, 2011, geciteerd in Leonardi et al., 2013). Daarnaast maakt de openheid van ESM het mogelijk om van elkaar te leren en de 'know-how' kennis (Roberts, 2005), oftewel instrumentele kennis, te vergaren. Door de kennisdeling via ESM worden medewerkers inzichten geboden in de communicatieve acties van anderen. Daarbij blijven de zichtbare sporen van die communicatieve acties op het platform



bestaan. Met het gebruik van ESM wordt de zichtbaarheid en de persistentie van communicatieve acties veroorlooft (Leonardi et al., 2013).

De organisatie maakt gebruik van Sharepoint en Yammer waarbij SharePoint beschikt over een bewerk- en automatische opslagfunctie wat zorgt voor directe inzichtelijkheid. Yammer wordt gebruikt voor interne- en klantspecifieke kennisdeling waarbij een digitaal dossier wordt opgebouwd. Verder blijkt uit de onderzoeksresultaten de categorisatie plus de medewerkerstoegankelijkheid een toegevoegde waarde te zijn. Deze resultaten komen overeen met eerder onderzoek waarbij is aangetoond dat ESM niet functioneert als het kanaal waar de communicatie doorheen gaat, maar als platform waar sociale interactie op plaatsvindt (Treem & Leonardi, 2012). Aangezien zowel SharePoint als Yammer een digitaal platform betreft kan iedereen in de organisatie op elk moment en vanaf elke plaats hier aan deelnemen (Leonardi et al., 2013). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat het gebruik van Yammer ideaal is voor medewerkers die normaliter niet direct bij de communicatie waren betrokken, maakt Yammer het nu mogelijk om de inzicht te krijgen wie wat gezegd heeft (Leonardi et al., 2013).

Echter, een opvallend resultaat is dat het, door ontbreken van duidelijke richtlijnen, voor de gebruikers een grijs gebied betreft welke kennis er gedeeld moet worden. Uit de interviews is gebleken dat het delen van kennis via ESM persoonsafhankelijk is. De bewustwording van het belang van kennis is daarbij belangrijk. Daarbij is gebleken dat er een bepaalde intrinsieke motivatie aanwezig moet zijn om het platform te gebruiken. Dit komt overeen met eerder onderzoek waarbij is aangetoond dat een goed participatieniveau belangrijk is voor een optimaal gebruik van het platform (Steinfeld, C., DiMicco, J.M., Ellison, N.B., & Lampe, C., 2009). Het plaatsen van zowel professionele als persoonlijke onderwerpen ten behoeve van de gebruiker draagt bij aan de motivatie om ESM te gebruiken. Op het moment dat de gebruiker een gemeenschappelijk band met de organisatie heeft wordt gesuggereert dat de bereidheid groter is om intensief gebruik te maken van ESM. Daarbij kunnen aanbevelingen ter uitbreiding van het persoonlijke netwerk van de gebruiker op ESM leiden tot een extra motivatie (Steinfeld et al., 2009). Cognitieve- en sociale factoren spelen verder een belangrijke rol in de gebruikmaking van ESM, omdat medewerkers, als er geen tegenprestatie tegenoverstaat, kunnen doen besluiten tot het niet naleven van kennisdeling via ESM (Chiu et al., 2006). Kennisdeling dient door de directie te worden opgenomen als onderdeel van de werkzaamheden, organisatiestructuur en organisatiecultuur is. De directie dient een kennisstrategie te hanteren waarbij door randvoorwaarden als tijd en middelen medewerkers (in)formeel kennis met elkaar kan worden gedeeld. Daarnaast dient de directie een inventarisatie te maken naar welke type kennis en informatie gebruiker relevant vinden (Wood, 1999).

### **Reflectie**

Naast de inhoudelijke discussiepunten roept het doorlopen onderzoeksproces evenals de bijbehorende methodologie de nodige vragen op. De keuze voor een enkelvoudige case study heeft als gevolg dat de generaliseerbaarheid van de resultaten laag zijn en de onderzoeksresultaten helaas niet te generaliseren zijn naar de gehele onderzoekspopulatie. Hiermede kunnen er met de onderzoeksresultaten geen uitspraken gedaan over alle organisaties binnen de financiële dienstverlening sector wat de externe geldigheid van dit onderzoek niet mogelijk maakt. Echter, onderzoeken naar meerdere cases in de financiële dienstverlening sector zouden kunnen worden vergeleken met de resultaten van dit onderzoek waardoor dit kan leiden tot het vergroten van de externe validiteit. Desalniettemin kunnen de onderzoeksresultaten wel een indicatie geven van hoe het onderzoek zou uitpakken bij andere organisaties binnen de financiële dienstverlening sector.

Omwillen van de tijd zijn er slechts zeven medewerkers vertegenwoordigd bij de afname van de interviews. Desondanks het geringe aantal interviews, zijn de respondenten afkomstig uit verschillende disciplines en hiërarchische lagen binnen de organisatie waardoor de relevantie en betrouwbaarheid van dit onderzoek is geborgd. Doordat de respondenten allen langere tijd bij de organisatie werkzaam zijn en de nodige ervaringen met de kennisdeling vóór en na het gebruik van Enterprise Social Media hebben, wordt in voldoende mate een beeld geschetst van de veranderingen rondom de kennisdeling via Enterprise Social Media. Dit heeft voor validiteitswaarborging van dit onderzoek gezorgd.

De uitkomsten van het onderzoek hebben de bestaande theorie over de kennisdeling binnen organisaties met het gebruik van Enterprise Social Media bevestigd. Daarmede is de theoretische generaliseerbaarheid mogelijk gebleken. Echter, dit onderzoek behandelt niet voldoende welke factoren van belang zijn voor het motiveren van medewerkers voor het delen van kennis via Enterprise Social Media. Onderzoek naar deze factoren zou verder kunnen leiden tot een aanvulling op de bestaande theorie.

## 5.2. Conclusies

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: 'Hoe verandert de kennisdeling binnen organisaties door het gebruik van Enterprise Social Media?' Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de kennisdeling via Enterprise Social Media binnen een organisatie uit de financiële dienstverlening sector.

Uit de onderzoeksresultaten naar kennisdeling binnen organisaties is gebleken dat kennis de meest waardevolle bron voor een organisatie is (Grant, 1996). Kennisdeling binnen organisaties is essentieel en leidt tot het creëren van onderscheidend vermogen en biedt ruimte voor organisatorische innovatie waarmee de organisatiewaarde wordt vergroot (Grant, 1996). Echter, de kennisdeling is enkel succesvol gebleken op het moment dat medewerkers zich bewust waren van het belang van de kennisdeling. Wanneer de kennisdeling succesvol verloopt verkrijgen medewerkers nieuwe inzichten, werken medewerkers samen (Wang & Noe, 2010) en ontwikkelen zij nieuwe vaardigheden en competenties (Grant, 1996). De organisatie heeft getracht middels succesvolle kennisdeling in te spelen op de wensen en behoeften van de klant.

Uit de onderzoeksresultaten naar kennisdeling vóór het gebruik van Enterprise Social Media is gebleken dat de kennisdeling binnen de organisatie vaak op informele wijze verliep. De informele wandelgangsgesprekken fungeren binnen organisaties als grootste kennisbron (Wood, 1999). Deze kennisdelingsvorm leidde echter tot ongedocumenteerde- en onbenaderbare kennis, omdat die kennis enkel aanwezig was in hoofden van de medewerkers. Verder is gebleken dat, naast de informele kennisdeling, e-mails gehanteerd werden voor het delen van kennis. Met de groeiende informatie technologieën werd tevens gebruikt gemaakt van ict-diensten zoals document opslagsystemen en gedeelde bedrijfsnetwerken- en schijven (Roberts, 2005). Echter, het gevaar van deze kennisdelingsvormen is dat organisaties volledig vertrouwen in een verbetering van de kennisdeling, terwijl ict-diensten enkel ondersteuning bieden aan de kennisdeling (Huysman & de Wit, 2000). Ook nadelig gebleken aan deze kennisdelingsvorm is dat de aanwezige kennis niet tijd- en locatie onafhankelijk benaderbaar was.

Steeds meer organisaties maken gebruik van webgebaseerde platforms, zoals Enterprise Social Media, waarop intern wordt gecommuniceerd en kennis wordt gedeeld (CBS, 2013). Bovendien kunnen teksten- en bestanden op dit platform worden geplaatst, bewerkt en gesorteerd welke kunnen worden toegewezen aan specifieke collega's binnen de organisatie (Leonardi et al., 2013).

Echter, Enterprise Social Media functioneert niet als het kanaal waar de communicatie doorheen gaat, maar als het platform waar sociale interactie op plaatsvindt (Treem & Leonardi, 2012) en kan daarom getypeerd worden als kennisbeheersysteem dat het uitwisselen van kennis en communicatie transparant maakt voor anderen binnen de organisatie (Leonardi et al., 2013).

Medewerkers zijn ontvankelijk voor Enterprise Social Media. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat Yammer een geschikt platform is voor de interne kennisdeling. Met behulp van de zoek- en opslagfunctie maakt Yammer het mogelijk om de aanwezige kennis binnen de organisatie tijd- en locatie onafhankelijk te benaderen. Daarentegen is uit de resultaten, naar kennisdeling vóór het gebruik van Enterprise Social Media, gebleken dat de aanwezige kennis in een documentenopslag systeem op de interne server werd geplaatst en die kennis extern onbenaderbaar was.

Uit de resultaten is verder gebleken dat het gebruik van Yammer tot een efficiëntere samenwerking tussen medewerkers onderling heeft geleid en de openheid van Yammer de kans heeft geboden om onderling van elkaar te leren en instrumentele kennis op te doen. In tegenstelling tot de kennisdeling via Yammer waren bij informele kennisdeling enkel de gesprekspartners van die kennis op de hoogte en was de kennis verder ongedocumenteerd en onbenaderbaar voor collega's. De kennisdeling via e-mails bereikte weliswaar een breed publiek, maar leidde tot massacommunicatie omdat het publiek niet binnen een netwerk met elkaar verbonden stond. Hiermede werd de gewenste massale samenwerking voorkomen. Bovendien is gebleken dat er kennis achterbleef in de cc'tjes van e-mails.

De resultaten hebben tot slot uitgewezen dat de openheid van Yammer, mede door toezicht vanuit de directie, voor angstigheid bij medewerkers voor kennisdeling via Yammer heeft gezorgd. Daarnaast is gebleken dat medewerkers door selectieve kennisdeling en selectieve zelfpresentatie verkeerd gebruik maakten van Yammer. Desalniettemin is de bewustwording van het belang van kennisdeling is de grootste uitdaging gebleken.

Uit dit kwalitatieve onderzoek is gebleken dat kennisdeling via Yammer en SharePoint voorzien in de behoeften van medewerkers naar expliciete kennis. Hierbij wordt de aanwezige kennis gedocumenteerd en direct zicht- en benaderbaar gemaakt voor medewerkers. De kennisdeling van impliciete kennis dient te verlopen via het persoonlijke face-to-face contact, aangezien dit een voorwaarde is voor het succesvol overdragen van impliciete kennis. De komst van Enterprise Social Media heeft impact gehad op de kennisdeling van expliciete kennis binnen organisaties.

### 5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Praktische aanbevelingen, die volgen uit zowel literatuur review als uit empirisch onderzoek, voor het intensiveren en effectief laten verlopen van kennisdeling met het gebruik van ESM, zijn:

1. De uitkomsten van dit onderzoek tonen aan dat kennis de meest waardevolle bron is binnen organisaties. Kennisdeling kan bijdragen aan het vergroten van langdurig concurrentievoordeel en de waarde van de organisatie. Creëer daarom een organisatiecultuur waarbij kennisdeling een onderdeel van de werkzaamheden, structuur en cultuur is. Schep randvoorwaarden als tijd en middelen om het formeel- en informeel kennis met elkaar uit te wisselen gangbaar te maken en maak medewerkers bewust van de voordelen van kennisdeling.
2. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat medewerkers door het gebruik van ESM van elkaar leren, met elkaar samenwerken, tot nieuwe ideeën en inzichten komen, gezamenlijke successen behalen en op basis van interesses met elkaar in contact worden gebracht. Bepaal

daarom voor welk gemeenschappelijk doel het kennisplatform dient en maak duidelijk in welke behoefte het voorziet. Zorg daarbij dat kennisdeling voor alle gebruikers een toegevoegde waarde is en motiveer hen om ESM te gebruiken.

3. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat kennisdeling via Yammer en SharePoint voorzien in de behoeften van medewerkers naar expliciete kennis. Gebruik daarom deze kennisdelingsvormen ter kennisdeling tussen medewerkers en voorzien hen in de behoeften naar praktische, oftewel expliciete, kennis rondom procesbeschrijvingen, overeenkomsten, procedures, wet- en regelgevingen en overige relevante kennis.

#### 5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Met het empirische onderzoek wordt de theorie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek grotendeels bevestigd. Door beperkingen ten aanzien van de generaliseerbaarheid van dit onderzoek is aan te raden meerdere organisaties binnen de financiële dienstverlening sector te onderzoeken om de theorie over kennisdeling met het gebruik van Enterprise Social Media in deze sector te versterken. Bovendien kan er door bestudering van verschillende organisaties in de financiële dienstverlening sector worden geobserveerd of mogelijke patronen zich herhalen of wellicht anders van vorm zijn.

Een deel van de onderzoeksresultaten suggereert dat Enterprise Social Media een positief effect heeft en een belangrijke rol speelt wat betreft de kennisdeling van expliciete kennis binnen organisaties in de financiële dienstverlening sector. Verder kwalitatief onderzoek, in de vorm van multiple-case studies waarbij meerdere organisaties in de financiële dienstverlening sector worden onderzocht, is noodzakelijk om de betrouwbaarheid van de positieve veranderingen op het delen van expliciete kennis te bepalen.

De inhoudelijke discussiepunten laten daarnaast inzien dat er onvoldoende sprake is van urgentiebesef onder de medewerkers. Het lijkt te ontbreken aan de bewustwording van het belang van kennisdeling wat betreft de baten daarvan voor zowel de medewerkers als voor de organisatie. Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat er sprake is van een 'grijs' gebied wat betreft de te delen kennis binnen de organisatie. In hoeverre zijn duidelijke organisatorische richtlijnen van belang om tot kennisdeling te komen? Deze aspecten bieden aanknopingspunten om het theoretisch kader met behulp van vervolgonderzoek, aan de hand van multiple-case studies, nader te exploreren met als doel inzicht te geven in het optimaal benutten van de aanwezige kennis binnen de financiële dienstverlening sector.

## Referenties

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Bennett, S (2012). "The benefits of communicating and collaborating in a real-time enterprise social network". *Professional Communication Conference (IPCC)*, 2012 IEEE International, 1-4
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23, 687-710.
- CBS. (2013) – *ICT, kennis en economie 2013*: Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Chiu, C., Hsu, M., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.
- Constantinides, E., Lorenzo-Romero, C., & Gómez, M. A. (2010). Effects of web experience on consumer choice: A multicultural approach. *Internet Research*, 20(2), 188-209.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, p. 5
- De Laat, S. (2010) *De kracht van Social Media voor interne communicatie*.  
<https://www.writeaholic.nl/wp-content/uploads/2010/06/De-kracht-van-social-media-voor-interne-communicatie-Saskia-de-Laat1.pdf>
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123.
- Ellison, N. B., Steinfield, C., & Lampe, C. (2011). Connection strategies: Social capital implications of facebook-enabled communication practices. *New Media & Society*, 13(6), 873-892.
- Gibbs, J., Rozaidi, N., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "ideology of openness": Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102-120.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations*. New York : Oxford University Press
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. New York: Oxford University Press.
- Huysman, M. H., & de Wit, D. (2000). *Kennis delen in de praktijk*. Amsterdam: Van Gorcum.

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2012). Social media: Back to the roots and back to the future. *Journal of Systems and Information Technology*, 14(2), 101-104.
- Leonardi, P. M., Huysman, M. H., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19.
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123.
- Majchrzak, A., Wagner, C., Yates, D., University of Southern California, Universidad Ramon Llull, City University of Hong Kong, & United States Air Force. (2013). The impact of shaping on knowledge reuse for organizational improvement with wikis. *MIS Quarterly*, 37(2), 455-469.
- McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McHaney, R. and Sachs, M. (2016). "Web 2.0 and social media: Business in a connected world". [https://www.researchgate.net/publication/308128501\\_Web\\_20\\_and\\_Social\\_Media\\_Business\\_in\\_a\\_Connected\\_World](https://www.researchgate.net/publication/308128501_Web_20_and_Social_Media_Business_in_a_Connected_World)
- Piskorski, M.J. (2011). *Social strategies that work*. Harvard Business Review, 89( 11), pp. 116–122.
- Pulizzi, J. (2010). *Content Marketing Spending Survey: Annual study on content marketing and custom content for marketing professionals in North America*. <http://www.junta42.com/media/38066/content-marketingspending-2010-results-junta42.pdf>
- Roberts, J. (2015). A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about knowledge management: SAGE
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). Research methods for business students. *Seventh edition, Pearson Education, Essex*.
- Steinfeld, C., DiMicco, J. M., Ellison, N. B., & Lampe, C. (2009). Bowling online: Social networking and social capital within the organization. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Communities and technologies* (pp. 245-254). New York: ACM.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2012). *Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association*. Communication Yearbook, 36, pp. 143– 189.
- Ulmer, G & Pallud, J. (2014). *Understanding usages and affordances of enterprise social networks: A sociomaterial perspective* - 20th Americas Conference on Information Systems.
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. <https://mijn.bsl.nl/waardering-van-kwalitatief-onderzoek/481586>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149.
- Yoon, C., & Rolland, E. (2012). Knowledge-sharing in virtual communities: Familiarity, anonymity and self-determination theory. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1133-1143.

## Appendix

### Literatuurstudie

#### Onderzoeksvraag:

'Hoe verandert de kennisdeling binnen organisaties door het gebruik van Enterprise Social Media?'

#### Selectiecriteria:

- Enterprise Social Media
- Knowledge sharing
- Impact Enterprise Social Media
- Internal communication
- Knowledge sharing in organizations
- Affordances Enterprise Social Media
- Advantages and disadvantages Enterprise Social Media
- English published
- Literature published after 1995
- Peer-reviewed publications
- Approachable via electronic databases
  - Business Source Premier, EBSCO host, Wiley Online Library, SAGE Journals Online, JSTOR, Google Scholar and (e-) books

#### Building Blocks Method

	Datum	Literatuur Database Of Tijdschrift	Zoekstring (Kernbegrippen en Boleaanse operatoren)	Aantal gevonden artikelen	Aantal relevante artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1.	19-04-2019	Database: Business Source Premier	- Alle velden  Knowledge sharing AND in organizations	195	2	- Azaizah, N., Reychav, I., Raban, D.R., Simon, T. & Mchaney, R. (2018)  - Ellison, N.B., Gibbs, J.L. & Weber, M.S. (2015)
2.	29-04-2019	Geavanceerd zoeken binnen elektronische databases van de Universiteit (Wiley Online Library)	- Definition (alle velden) - Enterprise Social Media (titel)  Definition AND Enterprise Social Media	19	2	- Leonardi, P.M., Huysman, M.H. & Steinfield, C. (2013)  - Oostervink, N.P., Agterberg, L.C.M., Huysman, M.H. (2016)
3.	16-05-2019	Database: ScienceDirect	- Alle velden  Impact of ESN implementation AND knowledge-sharing	128	1	- Azaizah, N., et al. (2018)

4.	26-05-2019	Geavanceerd zoeken binnen elektronische databases van de Universiteit (JSTOR & Emerald inside)  (peer-review, ná 2000, tijdschriftartikel, business, onderwerp: knowledge management, Engels).	- Knowledge Management (titel) - Issues (alle velden)  Knowledge Management AND issues	1.425	3	- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001) - Sambamurthy, V. & Subramani, M. (2005) - Durst, S. & Runar Edvardsson, I. (2012)
5.	09-06-2019	Geavanceerd zoeken binnen elektronische databases van de Universiteit (Wiley Online Library & SAGE journals)  (peer-review, ná 2000, tijdschriftartikel, business, Engels).	Alle velden: - Social media - Organizations - Knowledge sharing  Zoekveld titel: - Affordances  Social media AND organizations AND knowledge sharing AND affordances	107	3	- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G.C. & Azad, B. (2013) - Ellison, N.B., Gibbs, J.L. & Weber, M.S. (2014) - Gibbs, J.L., Rozaidi, N.K. & Eisenberg, J. (2013)

#### Backward Snowball Method

	Artikel	Aantal artikelen referentiel ijst	Aantal relevante artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1	Azaizah, N., Reychav, I., Raban, D.R., Simon, T. & Mchaney, R. (2018)	75	7	- Bennett, S. (2012) - DiMicco, J., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. & Muller, M. (2008) - Majchrzak, A., Kane, G., Azad, B. & Faraj, S. (2013) - McAfee, A. (2009) - McHaney & Sachs (2016) - Treem, J.W., & Leonardi, P.M. (2012) - Ulmer, G & Pallud, J. (2014)
2	Ellison, N.B., Gibbs, J.L. & Weber, M.S. (2015)	89	9	- Brzozowski, M.J., Sandholm, T., Hogg, T. (2009) - Ellison, N., Steinfield, C. & Lampe, C. (2011)



				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibbs, J. L., Rozaidi, N &amp; Eisenberg, J. (2013)</li> <li>- Gibson, C.B. &amp; Gibbs, J.L. (2006)</li> <li>- Gibson, J.J. (1986)</li> <li>- Majchrzak, A., Kane, G., Azad, B. &amp; Faraj, S. (2013)</li> <li>- Steinfield, C., DiMicco, J., Ellison, N. &amp; Lampe, C. (2009)</li> <li>- Treem, J.W., &amp; Leonardi, P.M. (2012)</li> <li>- Walther, J. (2007)</li> </ul>
3.	Leonardi, P.M., Huysman, M.H. & Steinfield, C. (2013)	56	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brzozowski, M.J. ( 2009)</li> <li>- Cross, R., Borgatti, S. P., &amp; Parker, G. (2003)</li> <li>- DiMicco, J., Millen, D. R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., &amp; Muller, M. (2008)</li> <li>- Huber, G. P. (1991)</li> <li>- Kaplan, A. M., &amp; Haenlein, M. (2010)</li> <li>- Majchrzak, A., Wagner, C., &amp; Yates, D. (2006)</li> <li>- McAfee, A. (2009)</li> <li>- Piskorski, M. J. (2011)</li> <li>- Ren, Y., &amp; Argote, L. (2011)</li> <li>- Steinfield, C., Dimicco, J. M., Ellison, N. B., &amp; Lampe, C. (2009)</li> <li>- Treem, J. W., &amp; Leonardi, P. (2012)</li> </ul>
4.	Oostervink, N.P., Agterberg, L.C.M., Huysman, M.H. (2016)	36	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DiMicco, J., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B. , &amp; Muller, M. (2008 )</li> <li>- Gibbs , J., Rozaidi , N. , &amp; Eisenberg , J. (2013)</li> <li>- Gibson , J. (1986)</li> <li>- Leonardi , P., Huysman, M. &amp; Steinfield, C. (2013)</li> <li>- Leonardi, P., &amp; Treem, J. (2012)</li> <li>- Majchrzak , A., Faraj, S. , Kane, G. , &amp; Azad, B. (2013)</li> <li>- Treem, J., &amp; Leonardi, P. (2012)</li> </ul>
5.	Azaizah, N., et al. (2018)	75	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bennett, S. (2012)</li> <li>- DiMicco et al. (2008)</li> <li>- Kaplan &amp; Haenlein (2010)</li> <li>- Majchrzak et al. (2013)</li> <li>- McAfee (2009)</li> <li>- McHaney &amp; Sachs (2016)</li> <li>- Treem &amp; Leonardi (2012)</li> <li>- Ulmer, G &amp; Pallud, J. (2014)</li> </ul>
6.	Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001)	99	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barney, J. (1991)</li> <li>- Cohen, W.M. &amp; Levinthal, D.A. (1990)</li> <li>- Davenport, T.H. &amp; Prusak, L. (1998)</li> <li>- Grant, R. M. (1996)</li> </ul>

				- Huber, G. P. (1991)
7.	Gibbs, J.L., Rozaidi, N.K. & Eisenberg, J. (2013)	45	6	- Brzozowski, M. J., Sandholm, T., & Hogg, T. ( 2009) - DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994) - Eisenberg, E. M. ( 1984) - Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006) - Treem, J.W., & Leonardi, P. M. (2012) - Wang , S. & Noe ,R.A. (2010)

#### Forward Snowball Method

	Artikel	Database	Aantal gevonden artikelen	Aantal relevante artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1.	Leonardi , P., Huysman, M. & Steinfeld, C. (2013)	Wiley Online Library	22	4	- Gibbs, J.L., Kim, H. & Boyraz, M. (2017) - Oostervink, N., Agterberg, M. & Huysman, M. (2016) - Ellison, N.B. & Vitak, J. (2015) - Steinfeld, C. (2015)
2.	Azaizah, N., Reychav, I., Raban, D.R., Simon, T. & Mchaney, R. (2018)	ScienceDirect	3	1	- Pitafi, A.H., Kanwal S., Akhtar, S. & Irfan M. (2018)
3.	Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G.C. & Azad, B. (2013)	Wiley Online Library	21	2	- Krämer, N.C. & Winter, S. (2017) - Roberts, D.L., Piller, F.T. & Lüttgens, D. (2016)
4.	Ellison, N.B., Gibbs, J.L. & Weber, M.S. (2014)	SAGE journals	89	4	- Sun, Y., Zhou, X., Jeyaraj, A., Shang, R.A. & Hu, F. (2019) - Engelbrecht, A., Gerlach, J.P., Benlian, A. & Buxmann, P. (2019) - Kaur, S., Misra, S.C. (2019) - Moreno, M.A. & D'Angelo, J. (2019)
5.	Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006).	SAGE journals	394	2.	- Shi, W. & Weber, M.S. (2018) - Bulgurcu, B., Van Osch, W. & Kane, G.C. (2018)

## Lijst van respondenten

<b>Respondenten</b>	<b>Functie</b>	<b>Lengte interview</b>
R1	Relatiebeheerder	72 min.
R2	Office manager	43 min.
R3	Teamleider	38 min.
R4	Teamleider	43 min.
R5	Algemeen directeur	39 min.
R6	Partner & accountant	37 min.
R7	Salarismedewerker	34 min.

## Interviewguide

### Introductie

- Dank de respondent voor zijn of haar komst
- Mezelf voorstellen
- Doel van het interview
- Tijdsduur interview
- Vermelden hoe er met gegevens worden omgegaan
- Vermelden of het gesprek wordt vastgelegd of opgenomen (goedkeuring vereist)

### Interviewvragen per onderwerp

#### Opening

1. Kunt u allereerst wat over uzelf vertellen en uw functie binnen de organisatie?
2. Hoe lang bent u hier al werkzaam?
3. Hoe ziet een werkdag van u eruit?

#### Thema 1: Kennis binnen de organisatie

Onderstaande vragen hebben betrekking op de ervaringen die u heeft opgedaan met de aanwezige kennis binnen de organisatie:

1. Welke kennistypen zijn er aanwezig binnen de organisatie?
  - a. Waarom deze typen kennis?
  - b. Zou u hier voorbeelden van kunnen geven?
2. Met wie binnen uw organisatie wisselt u de meeste kennis uit?
  - a. Waarom met deze mensen?
3. Wat deelt u met collega's/medewerkers op het gebied van kennis?
  - a. Waarom deelt u dit wel/niet?
  - b. Wordt er veel kennis met u gedeeld?
4. Hoe belangrijk is kennis en de deling daarvan voor de organisatie?
  - a. Waarom is dat (niet) belangrijk?
  - b. Wat zou er volgens u gebeuren wanneer er geen kennis gedeeld wordt?

#### Thema 2: Het delen van kennistypen binnen organisaties

Onderstaande vragen hebben betrekking op de ervaringen die u heeft opgedaan met het delen van kennistypen binnen de organisatie voor de komst van het interne Enterprise Social Media platform:

1. Op welke manier vond de kennisdeling binnen de organisatie plaats?
  - a. Zou u daar één of meerdere voorbeelden van kunnen geven?
  - b. Gebeurde dit regelmatig of niet tot nauwelijks?
2. Kunt u iets vertellen over uw ervaringen met betrekking tot de kennisdeling voor ESM?
  - a. Hoe beviel deze vorm van kennisdeling?
3. Wat zijn volgens u de voordelen van de kennisdeling op deze manier?
  - a. Waarom is dit voordelig?
4. Wat zijn volgens u de nadelen van de kennisdeling op deze manier?
  - a. Waarom is dit nadelig?

#### Thema: 3 Ervaringen invoering platform Enterprise Social Media

Onderstaande vragen hebben betrekking op de ervaringen die u heeft opgedaan met het gebruik van het interne Enterprise Social Media platform:

1. Welke vorm van Enterprise Social Media wordt er gehanteerd?
  - a. Met welke doeleinden is deze vorm geïntroduceerd binnen de organisatie?

- b. Waarom is de uiteindelijke keuze hierop gevallen?
2. Kunt u iets vertellen over uw ervaringen met betrekking tot de invoering van [ESM TOOL]?
  - a. Hoe heeft u dit ervaren?
  - b. Hoe was de begeleiding hierbij?
  - c. Kunt u hier voorbeelden bij geven?
3. Wat voor een invloed heeft de [ESM TOOL] op het contact met uw collega's?
  - a. Is dit veranderd door de komst van de [ESM TOOL]?
  - b. Waaraan merkt u dit?
  - c. Kunt hier voorbeelden van geven?
4. Welke voordelen kleven er aan het nieuwe werken?
  - a. Waarom is dit voordelig?
  - b. Hoe was dit bij de oude manier van werken?
5. Welke nadelen kleven er aan het nieuwe werken?
  - a. Waarom is dit voordelig?
  - b. Hoe was dit bij de oude manier van werken?
6. Wat is de grootste werkverandering voor u geweest?
  - a. Waarom is dit de grootste werkverandering geweest?
7. Wat is uw advies aan organisaties die kennis gaan delen via Enterprise Social Media?
  - a. Waarom raadt u dit wel/niet aan?
  - b. Zijn er nog punten waar rekening mee dient te worden gehouden?

#### **Afsluiting**

Dank de respondent voor zijn of haar tijd

- Heeft u nog iets gemist?
- Heeft u nog een vraag voor mij?
- Heeft u nog aanvullingen voor mijn onderzoek?

## Introductie

- Dank de respondent voor zijn of haar komst
- Mezelf voorstellen
- Doel van het interview
- Tijdsduur interview
- Vermelden hoe er met gegevens worden omgegaan
- Vermelden of het gesprek wordt vastgelegd of opgenomen (goedkeuring vereist)

## Interviewvragen per onderwerp

### Opening

4. Kunt u allereerst wat over uzelf vertellen en uw functie binnen de organisatie?
5. Hoe lang bent u hier al werkzaam?
6. Hoe ziet een werkdag van u eruit?

### Thema 1: Kennis binnen de organisatie

Onderstaande vragen hebben betrekking op de ervaringen die u heeft opgedaan met de aanwezige kennis binnen de organisatie:

5. Welke kennistypen zijn er aanwezig binnen de organisatie?
  - a. Waarom deze typen kennis?
  - b. Zou u hier voorbeelden van kunnen geven?
6. Met wie binnen uw organisatie wisselt u de meeste kennis uit?
  - a. Waarom met deze mensen?
7. Wat deelt u met collega's/medewerkers op het gebied van kennis?
  - a. Waarom deelt u dit wel/niet?
  - b. Wordt er veel kennis met u gedeeld?
8. Hoe belangrijk is kennis en de deling daarvan voor de organisatie?
  - a. Waarom is dat (niet) belangrijk?
  - b. Wat zou er volgens u gebeuren wanneer er geen kennis gedeeld wordt?

### Thema 2: Het delen van kennistypen binnen organisaties

Onderstaande vragen hebben betrekking op de ervaringen die u heeft opgedaan met het delen van kennistypen binnen de organisatie voor de komst van het interne Enterprise Social Media platform:

5. Op welke manier vond de kennisdeling binnen de organisatie plaats?
  - a. Zou u daar één of meerdere voorbeelden van kunnen geven?
  - b. Gebeurde dit regelmatig of niet tot nauwelijks?
6. Kunt u iets vertellen over uw ervaringen met betrekking tot de kennisdeling voor ESM?
  - a. Hoe beviel deze vorm van kennisdeling?
7. Wat zijn volgens u de voordelen van de kennisdeling op deze manier?
  - a. Waarom is dit voordelig?
8. Wat zijn volgens u de nadelen van de kennisdeling op deze manier?
  - a. Waarom is dit nadelig?
9. Wat heeft u doen besluiten om over te stappen naar het 'nieuwe werken'?
  - a. Kunt u dit met behulp van voorbeelden toelichten?

### Thema: 3 Ervaringen invoering platform Enterprise Social Media

Onderstaande vragen hebben betrekking op de ervaringen die u heeft opgedaan met het gebruik van het interne Enterprise Social Media platform:

8. Welke vorm van Enterprise Social Media wordt er gehanteerd?
  - a. Met welke doeleinden is deze vorm geïntroduceerd binnen de organisatie?

- b. Waarom is de uiteindelijke keuze hierop gevallen?
  - c. Wat waren uw verwachtingen hierbij?
9. Kunt u iets vertellen over uw ervaringen met betrekking tot de invoering van [ESM TOOL]?
  1. Hoe heeft u dit ervaren?
  2. Hoe was de begeleiding hierbij vanuit de directie?
  3. Kunt u hier voorbeelden bij geven?
10. Wat voor een invloed heeft de [ESM TOOL] op het contact tussen collega's binnen de organisatie?
  - a. Is dit veranderd door de komst van de [ESM TOOL]?
  - b. Waaraan merkt u dit?
  - c. Kunt hier voorbeelden van geven?
11. Welke voordelen kleven er aan het nieuwe werken?
  - a. Waarom is dit voordelig?
  - b. Hoe was dit bij de oude manier van werken?
  - c. Kunt u hier voorbeelden vanuit de praktijk van geven?
12. Welke nadelen kleven er aan het nieuwe werken?
  - a. Waarom is dit voordelig?
  - b. Hoe was dit bij de oude manier van werken?
  - c. Kunt u hier voorbeelden vanuit de praktijk van geven?
13. Wat is de grootste werkverandering voor de medewerkers binnen de organisatie geweest?
  - a. Waarom is dit de grootste werkverandering geweest?
  - b. Hoe heeft u het personeel hier in mee gekregen?
  - c. Wat is voor u de grootste werkverandering geweest?
14. In hoeverre heeft de implementatie van de ESM-tool(s) voldaan aan uw verwachtingen?
  - a. Welke verwachtingen zijn wel behaald?
  - b. Welke verwachtingen zijn niet behaald?
  - c. Welke verdere acties dienen er ondernomen te worden om deze verwachtingen (volledig) te behalen?
15. Wat is uw advies aan organisaties die kennis gaan delen via Enterprise Social Media?
  - a. Waarom raadt u dit wel/niet aan?
  - b. Zijn er nog punten waar rekening mee dient te worden gehouden?

## Afsluiting

Dank de respondent voor zijn of haar tijd

- Heeft u nog iets gemist?
- Heeft u nog een vraag voor mij?
- Heeft u nog aanvullingen voor mijn onderzoek?

## Codebook

Categorie	Code	Aantal keer gebruikt	Voorbeeld citaat uit interview
Kennisdeling binnen organisaties	Belang kennisdeling	75	"Bijvoorbeeld als volgend jaar of het jaar daarop dezelfde opdracht wor..." "Ik ben wel van mening dat kennis binnen de organisatie in zekere mate..." "Daarom is de vastlegging van de kennis van belang. En de overdracht va..."
	Kennisdokumentatie	30	"De specifieke kennis in het hoofd van de oude medewerker was niet vast..." "In het verleden kwamen zij er te laat achter dat bepaalde klantkennis..." "Ik sla die kennis wel gewoon ergens op. Zeker als ik het belangrijk..."
	Kennistypen	50	"Daarnaast gaat het over, wij werken met verschillende softwarespakette..." "Allereerst de klantkennis. Het is veelal zo, we hebben een aantal mede..." "Daarnaast hebben veel vakinhoudelijke kennis. Dat wil zeggen, we hebbe..."
	Vormen van kennisdeling	58	"Dat zijn Microsoft 365 SharePoint en Yammer. Yammer is niet meer en ni..." "Het merendeel van de klantkennis wordt veel besproken tijdens teammeet..." "Het meeste contact verliep via de wel bekende informele wandelgangen g..."
Kennisdeling oude situatie	Kennisdeling zonder ESM	24	"Een uitgebreide beschrijving hing ik voorheen op een bepaalde schif w..." "We maakten toen ook al gebruik van teammeetings maar hier werd niks va..." "Wij hadden wel een document opslagsysteem, dat heette document manager..."
	Nadelen oude manier	21	"Voorheen lep iemand, misschien wel meenmaals, naar een collega toe om..." "Alleen het nadeel van per mail is dat je de hele dag in je mailbox moe..." "En de dossiervorming was er ook niet altijd heel goed. Er waren niet e..."
	Voordelen oude manier	7	"de voordelen van de kennisgeving voor de komst van social media zijn d..." "Voordelen zijn voornamelijk de informele manier, waardoor er is een ge..."
Enterprise Social Media	Verandering door ESM	36	"Alleen het verschil met daarvoor is dat, zoals eerder al aangegeven, w..." "Dus ik denk dat de grootste verandering voornamelijk is geweest de den..." "Voornamelijk de denkwijze denk ik. De denkwijze in de zin van kennis di..."
	Doelstelling ESM	26	"Zal een lerende organisatie in staat zijn zich sneller aan te passen a..." "Dat is wel de uiteindelijke doelstelling. Enterprise social media maakt..." "Ja, eigenlijk was de doelstelling om de verbindingen met elkaar aan te..."
	Verwachtingen ESM	35	"Voorafgaand aan de implementatie hebben we wel bepaalde verwachtingen..." "Maar de verwachting was eigenlijk dat een ieder actief ermee ging werk..." "Als je een huis bouwt, dan ga je ook niet beginnen met het dak. Dan b..."
Kennisdeling huidige situatie	Nadelen gebruik ESM	25	"Ja, om jezelf een beetje te verheerlijken en maar goed voor de dag pro..." "Als er teveel geplaatst wordt dan kunnen mensen ook denken van waar ee..." "Sommige mensen zijn wel eens bang voor zijn reactie. Die durven niet a..."
	Voordelen ESM	42	"Voorheen was ook niet inzichtelijk wat er bij het andere team werd besp..." "Op Yammer kunnen die verslagen van de meetings per week geplaatst word..." "Voordelen zijn voornamelijk de informele manier, waardoor er is een ge..."
	Kennisdeling via ESM	16	"Daar kan klant specifieke kennis worden vastgelegd en collega's kunnen..." "We lopen dan vaak langs en delen de nieuwtjes met bepaalde collega's e..." "Daar kan klant specifieke kennis worden vastgelegd en collega's kunnen..."