

Socialemediarichtlijnen voor werknemers: stimulans of ijzeren hand?

Een experimenteel onderzoek naar het effect van de
formulering en de ondertekening van socialemediarichtlijnen

Justine Lambrechts

R0670815

Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad
MASTER IN DE COMMUNICATIEWETENSCHAPPEN

Promotor: Prof. Dr. An-Sofie Claeys
Verslaggever: Bart Vyncke
Dagelijkse begeleider: Eva Koppen
Academiejaar: 2019-2020
Word count: 13.771

Dankwoord

Met dit dankwoord pen ik de laatste woorden van mijn masterproef neer, het slot van een bewogen avontuur. Nooit had ik gedacht mijn masterproef te schrijven in tijden van corona, en deze toch zo vlot af te ronden. Hierbij wil ik meer nog dan normaal benadrukken dat ik deze masterproef niet alleen schreef. Om te beginnen wil ik mijn promotor, Prof. Dr. An-Sofie Claeys, bedanken, die het onderzoek van begin tot einde in goede banen heeft geleid. Ook mijn assessor, Eva Koppen, heeft mij steeds zo goed mogelijk weten te begeleiden – ook al waren we uiteindelijk genoodzaakt om slechts via virtuele alternatieven te communiceren. Zo leverde zij altijd zo snel mogelijk een antwoord op mijn vragen, en stelde zij mij gerust op momenten waarop ik eerder onzeker was.

Verder wil ik vanuit de grond van mijn hart de mensen bedanken die zich hebben geëngageerd om mijn survey actief te verspreiden onder vrienden, collega's, familie, kennissen, etc. Ik ben me er erg van bewust dat dit zonder hun medewerking niet was gelukt. De mensen die tijd hebben vrijgemaakt om de vragenlijst in te vullen, verdienen uiteraard ook mijn dankbaarheid, net als mijn familieleden, die me - niet alleen doorheen dit proces, maar gedurende mijn vier jaar bij KULeuven - altijd onvoorwaardelijk hebben gesteund.

KULeuven bedankte haar studenten reeds voor hun aanpassingsvermogen in Coronatijden, maar bij deze wil ik om af te sluiten toch nog even alle medewerkers bedanken voor hun inzet zowel voor als achter de schermen. Ondanks de ongewone afstand tussen student en de universiteit, hield deze laatste ons steeds op de hoogte en bood ons bovendien de nodige middelen opdat wij als masterstudenten ons studietraject zoals voorzien konden beëindigen.

Inhoudsopgave

1	Introductie.....	7
2	Literatuurstudie.....	9
2.1	Sociaal mediagebruik in bedrijven.....	9
2.1.1	Sociaal mediagebruik door werknemers.....	9
2.1.1.1	<i>Voordelige uitkomsten.....</i>	<i>10</i>
2.1.1.2	<i>Nadelige uitkomsten.....</i>	<i>11</i>
2.2	De implementatie van socialemediarichtlijnen.....	12
2.2.1	Restrictieve en stimulerende richtlijnen.....	13
2.2.1.1	<i>De relatie met de werkgever.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	De vraag naar goedkeuring.....	15
2.2.3	Herinnering van de richtlijn.....	16
2.2.4	De interactie tussen formulering en de vraag naar goedkeuring.....	16
3	Methode.....	17
3.1	Sample.....	17
3.2	Experimenteel design en procedure.....	18
3.3	Meetinstrumenten.....	19
3.3.1	Schalen.....	19
3.3.1.1	<i>Reputatie van de organisatie.....</i>	<i>19</i>
3.3.1.2	<i>Gedragsintentie.....</i>	<i>19</i>
3.3.1.3	<i>De relatie tussen werkgever en werknemer.....</i>	<i>20</i>
3.3.1.4	<i>Attitude ten opzichte van de richtlijn.....</i>	<i>21</i>
3.3.1.5	<i>Reactance.....</i>	<i>21</i>
3.3.1.6	<i>Herinnering.....</i>	<i>21</i>
3.3.1.7	<i>Manipulatiecheck.....</i>	<i>21</i>
3.3.1.8	<i>Socio-demografische variabelen.....</i>	<i>22</i>
4	Resultaten.....	23
4.1	Manipulatiecheck.....	23
4.2	Hoofd- en interactie-effecten.....	23
4.2.1	Guideline compliance.....	23
4.2.2	Attitude ten opzichte van de richtlijn.....	25
4.2.3	Gepercipieerde relatie met de werkgever.....	25
4.2.4	Employee ambassadorship.....	26
4.2.5	Employee branding behaviour.....	27
4.2.6	Herinnering.....	28
5	Discussie.....	29
6	Limitaties en toekomstig onderzoek.....	32

7	Conclusie	34
8	Referenties	35
9	Bijlagen.....	42
9.1	Informed consent	42
9.2	Stimuli	43
9.2.1	Conditie ondertekening + stimulerend versie 1	43
9.2.2	Conditie ondertekening + stimulerend versie 2	44
9.2.3	Conditie ondertekening + restrictief versie 1	45
9.2.4	Conditie ondertekening + restrictief versie 2	46
9.2.5	Conditie geen ondertekening + stimulerend versie 1	47
9.2.6	Conditie geen ondertekening + stimulerend versie 2	48
9.2.7	Conditie geen ondertekening + restrictief versie 1	49
9.2.8	Conditie geen ondertekening + restrictief versie 2	50
9.3	Vragenlijst en schalen	51
9.3.1	Reputatie	51
9.3.2	Employee branding behaviour	52
9.3.3	Ambassadorship behaviour.....	53
9.3.4	Relatie	54
9.3.5	Attitude	54
9.3.6	Guideline compliance	55
9.3.7	Reactance	55
9.3.8	Herinnering.....	56
9.3.9	Manipulatiecheck formulering	56
9.3.10	Socio-demografische gegevens	57

1 Introductie

Door de opkomst van sociale media zijn organisaties grotendeels de controle verloren over wat en op welke manier over hen wordt gerapporteerd (Aula, 2010). Hierbij komt enerzijds kijken dat het risico op reputationele crisissen is vergroot en dat anderzijds de schade die hierbij kan worden opgelopen, ernstiger is (Miles & Mangold, 2014; Brivot, Gendron & Guénin, 2017). In deze context hebben zowel de literatuur als praktijkbeoefenaars de invloedrijke rol van werknemers erkend (Dreher, 2014; Opitz, Chaudri & Wang, 2018; Rokka, Karlsson & Tienari, 2014; van Zoonen, van der Meer & Verhoeven, 2017). Zo kunnen werknemers als het ware optreden als waardevolle ambassadeurs van het bedrijf en kunnen zij, meer nog dan consumenten (Opitz, Chaudri & Wang, 2018), een invloed uitoefenen in het sociale mediaklimaat indien zij de waarden van de organisatie hebben geïnternaliseerd (Rokka et al. 2014). Indien werkgevers het socialemediagebruik van het personeel op succesvolle wijze weten te managen, levert dit een kostbaar voordeel op voor de organisatie (Miles & Mangold, 2014). Uit angst voor de risico's die het socialemediagebruik van werknemers met zich meebrengt, is het vanuit het perspectief van de organisatie gebruikelijk om een zekere mate van controle uit te oefenen op of en hoe werknemers over werkgerelateerde zaken communiceren (Opgenhaffen & Claeys, 2017). De kans bestaat namelijk dat sociale media transformeren in een ruimte waar men kan ventileren over ontevredenheid op de werkvloer (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Hoewel het ambassadeurschap van werknemers opportuniteiten kan creëren, brengt het dus ook risico's met zich mee (Dreher, 2014).

Toch stelt voorgaand onderzoek dat het praktisch onmogelijk is (van Zoonen et al, 2017) en bovendien niet wenselijk voor het vertrouwen en de bedrijfscultuur (Dreher, 2014; Patel & Jasani, 2010) om de toegang tot sociale media te beperken of volledig te blokkeren. Het opstellen van richtlijnen daarentegen, wordt reeds in meerdere organisaties geïmplementeerd met als doel de online activiteiten van personeel in goede banen te leiden (Miles & Mangold, 2014; Johnston, 2015; Opgenhaffen & Claeys, 2017; Ewing, Men & O'Neil, 2018). Voorgaande studies rond het opstellen van socialemediarichtlijnen hanteerden vooral kwalitatieve onderzoeksmethoden (Ewing et al., 2018; Opgenhaffen & Claeys, 2017) en hebben onderzocht of dergelijke richtlijnen louter werden opgesteld (Carim & Warwick, 2013; Opgenhaffen & Claeys, 2017), hoe deze er inhoudelijk uitzien (Dreher, 2014; Fuduric & Manelli, 2014; Johnston, 2015; Lam, 2016; Patel & Jasani, 2010; Raysman, 2012; Schmidt & O'Connor, 2015;), en wat de motivatie van de werkgever was om ze op te stellen (Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni & Pauwels, 2013; Opgenhaffen & Claeys, 2017). Over hoe men socialemediarichtlijnen het best formuleert, bestaat echter nog onenigheid en kan men twee kampen in de literatuur onderscheiden.

Enerzijds opteert een meerderheid van organisaties voor eerder restrictieve richtlijnen vanwege een onzekerheid over welke berichten hun werknemers verspreiden via sociale media (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Dergelijke richtlijnen ontnemen de werknemers deels van hun vrijheid en focussen op welk online gedrag niet getolereerd wordt (Nakashima, Daniels & Laurin, 2017). Dit impliceert dat er een zeker wantrouwen heerst ten opzichte van het personeel. Omwille van sociale media worden werknemers namelijk indirect betrokken bij het reputatiemanagement van de organisatie (Opitz, Chaudri & Wang, 2015). Zo hebben zij inzicht in de interne werking en de situatie van de organisatie en door middel van hun online activiteiten kunnen ze zelf een invloed kunnen uitoefenen op hoe externe stakeholders de organisatie percipiëren (Miles & Mangold, 2014). De implementatie van socialemediarichtlijnen wordt door een meerderheid van bedrijven dus gemotiveerd door een terechte angst (Opgenhaffen & Claeys, 2017).

Anderzijds haalt de literatuur meermaals het belang van vertrouwen en de relatie tussen werknemer en werkgever aan (Kim & Rhee, 2011; Rokka et al. 2014; Opgenhaffen & Claeys, 2017; Waters, Bortree & Tindall, 2013). De bestendinging van deze relatie kan zich wat betreft socialemediarichtlijnen via twee zaken manifesteren. Zo kunnen werkgevers om te beginnen blijk geven van het vertrouwen in hun werknemers door de socialemediarichtlijnen stimulerend te formuleren, wat op zijn beurt het personeel zou kunnen engageren om op te treden als ambassadeur ten voordele van de organisatie (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Stimulerende richtlijnen worden eerder aangereikt als een soort vrijblijvende gids, die de werknemers kan begeleiden bij het eigen socialemediagebruik (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Om te beginnen zal deze studie bijgevolg de invloed van de formulering nagaan op zowel de attitudes ten opzichte van de richtlijn, de gepercipieerde relatie met de werkgever als de gedragsintenties.

Vervolgens blijkt uit de literatuur dat socialemediarichtlijnen idealiter tot stand komen in samenspraak met de medewerkers (Dreher, 2014; Johnston, 2015; Opitz et al., 2018). Indien werknemers inspraak krijgen in het socialemediabeleid en dit ondertekenen, kan men op basis van het sociaal contract (Rousseau, 1989) veronderstellen dat zij zich hieraan psychologisch gebonden voelen. Deze studie zal daarom vervolgens exploratief nagaan of de ondertekening van de richtlijn door werknemers al dan niet een invloed heeft op gedragsintentie, de attitude ten opzichte van de richtlijn en de gepercipieerde relatie met de werkgever. De hoofdeffecten van de formulering van de richtlijn en de ondertekening ervan, en de mogelijke interactie-effecten tussen beide, zullen een antwoord bieden op hoe werkgevers het best socialemediarichtlijnen opstellen, rekening houdend met het perspectief van de werknemers.

Specifieker gaat dit onderzoek aan de hand van een online 2x2 experimenteel onderzoeksdesign om te beginnen na of organisaties socialemediarichtlijnen best restrictief of net stimulerend formuleren, door naar de reacties van werknemers van middelgrote tot grote organisaties te peilen wanneer hen dergelijke richtlijnen worden voorgelegd. Deze reacties worden gemeten aan de hand van een online vragenlijst. De vooropgestelde richtlijnen variëren enerzijds in hun formulering, hetzij restrictief hetzij stimulerend, en anderzijds in de ondertekening ervan. De bevindingen van deze studie zullen duidelijkheid scheppen in de manier waarop werknemers de verschillend geformuleerde socialemediarichtlijnen percipiëren en of het ondertekenen van de richtlijn een invloed heeft op gedragsintenties, de attitudes ten opzichte van de richtlijn en de gepercipieerde relatie met de werkgever. praktijkbeoefenaars kunnen zich bijgevolg baseren op deze bevindingen, om gepaste richtlijnen op te stellen in functie van hun relatie met de werknemers en de te bereiken doelstellingen van de organisatie.

2 Literatuurstudie

2.1 Sociaal mediagebruik in bedrijven

Met de opkomst van sociale media is de manier waarop bedrijven met stakeholders interageren, veranderd (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). Kaplan & Haenlein (2010) definiëren sociale media als een bundeling van internetgebaseerde applicaties die verder bouwen op de ideologische en technologische fundamenteën van Web 2.0, en die de creatie en uitwisseling van *User Generated Content* toelaten (p.61). Zo is 'sociale media' een overkoepelende term voor socialenetwerksites, *video sharing platforms*, blogs, microblogs en wikis (Fuchs, 2014). Al heel snel zagen organisaties de strategische mogelijkheden die sociale media met zich meebrengen. Zo is er sprake van een *two-way* communicatieflow, waarbij de organisatie rechtstreeks in dialoog treedt met en een weerwoord verwacht van stakeholders (Ogpenhaffen & Claeys, 2017). Op deze manier zijn bedrijven in staat om via deze vorm van externe communicatie enerzijds een *community* op te bouwen en deze actief te onderhouden (Men & Tsai, 2015) en anderzijds aan continue zelfpositionering of branding te doen (Hanna, Rohm & Crittenden, 2011). Jones, Temperley & Lima (2009) bundelen deze activiteiten samen in de term reputatiemanagement, wat zij definiëren als "*the process of positioning, monitoring, measuring, talking, and listening as the organization engages in a transparent and ethical dialogue with its various on-line stakeholders*" (p. 934). Voor een organisatie is de bedrijfsreputatie ontzettend waardevol en wordt gevormd door informatie die stakeholders vergaren en vergelijken met hun verwachtingen rond de desbetreffende organisatie (Coombs, 2007). Dit proces, de opbouw en instandhouding van de bedrijfsreputatie, gebeurt tegenwoordig grotendeels online (Schaarsmidt & Walsh, 2018). Doordat niet alleen leidinggevenden of bevoegden, maar ook medewerkers gebruik maken van deze online platformen, wordt het voor de organisatie steeds moeilijker om controle uit te oefenen op hoe zij door externe stakeholders wordt gepercipieerd (Aula, 2010).

2.1.1. Sociaal mediagebruik door werknemers

Socialemediagebruik valt dus niet meer weg te denken uit het organisationele klimaat en bovendien is ook de grens tussen privaat en professioneel sociaal mediagebruik vervaagd (Johnston, 2015; Lam, 2016). Namelijk 8 op 10 werknemers gebruikt zijn of haar persoonlijke socialemedia-account voor werkgerelateerde zaken (van Zoonen, Verhoeven & Vliegenthart, 2016). Dit heeft gevolgen voor de organisatie zelf. Het socialemediagebruik van werknemers geeft immers aanleiding tot veranderingen betreffende de hiërarchische relatie tussen werknemer en werkgever. Waar de organisatie een deel van de controle verliest (Aula, 2010), daar versterken medewerkers hun eigen positie aan de hand van de mogelijkheden die sociale media voor hen bieden (Lam, 2016). Miles en Mangold (2014) halen het fenomeen *employee voice* aan, wat zij definiëren als "*An employee's attempt to use sanctioned or unsanctioned media or methods for the purpose of articulating organizational experiences or issues or influencing the organization, its members, or other stakeholders*" (p.403).

Met het socialemediagebruik van werknemers gaan onzekerheden gepaard. Sociale media bieden werknemers namelijk toegankelijke en effectieve middelen om van zichzelf te laten horen hetzij ten goede, hetzij ten kwade van de organisatie waarin ze tewerkgesteld zijn (Miles & Mangold, 2014). Men en Stacks (2014) spreken van het *megaphoning effect*, het fenomeen waarbij werknemers op

eigen initiatief berichten over organisationele prestaties of problemen. Aangezien niet alleen leidinggevenden en bevoegde woordvoerders, maar ook medewerkers dagelijks in direct contact staan met externe stakeholders, zijn organisaties zich bewust van de invloed die haar werknemers als *corporate representatives* kunnen uitoefenen op hoe de organisatie wordt gepercipieerd (Dreher, 2014). Omwille van deze redenen brengt het socialemediagebruik van werknemers enerzijds manifeste bedreigingen met zich mee, maar biedt het anderzijds latente opportuniteiten voor de organisatie en diens reputatie (Opitz et al., 2018). Deze dynamiek geldt voor werkgevers als een zwaard dat langs twee kanten snijdt (Opgenhaffen & Claeys, 2017; Richards, 2012).

2.1.1.1 Voordelige uitkomsten

Hoewel het socialemediagebruik van werknemers onzekerheden met zich meebrengt, kan het voor de organisatie ook positieve uitkomsten opleveren. Werknemers spelen namelijk een sleutelrol in de overdracht van merkwaarde tijdens interacties met consumenten en andere stakeholders (Xiong, King & Piehler, 2013). Aangezien niet alleen leidinggevenden en bevoegde woordvoerders, maar ook medewerkers dagelijks in contact staan met externe stakeholders, kunnen zij bijgevolg een waardevolle strategische *asset* betekenen voor de organisatie (Men & Stacks, 2014; Miles & Mangold, 2014). Zo faciliteert socialemediagebruik dat strookt met de waarden van de organisatie het aangaan van relaties en de uitwisseling van informatie (Dreher, 2014; van Zoonen, van der Meer & Verhoeven, 2014). Wanneer werknemers hun relatie met de organisatie online duidelijk maken, spreekt men van *employee ambassadorship* of *organizational ambassadorship*. Dit ambassadeurschap vertaalt zich in verschillende acties. Zo kunnen werknemers onder andere bijdragen aan de organisationele doelen door berichten van deze organisatie te liken en te delen, of door hier zelf op een positieve manier berichten over op te stellen (Van Zoonen, Bartels, van Prooijen & Schouten, 2018). Dergelijke acties verhogen zowel de visibiliteit van de organisatie als haar bereik bij de *key target audiences* (Dreher, 2014).

Onderzoek toont aan dat, indien werknemers zich identificeren met de organisatie en ze haar waarden hebben geïnternaliseerd, ze dan meer geneigd zijn om hun verantwoordelijkheden ten opzichte van hun werkplek ook buiten de werkuren op zich te nemen (Andersson, 2019; Van Zoonen, Bartels, van Prooijen & Schouten, 2018; Müller, 2017). Op dat moment maken deze organisationele waarden deel uit van de eigen identiteit, die op zijn beurt wordt geuit op de persoonlijke socialemediakanalen (van Zoonen et al., 2016; van Zoonen et al., 2018). Indien de werknemer de waarden van de organisatie internaliseerde en met andere woorden het socialiseringsproces van de organisatie succesvol doorliep, zal *pro-brand behaviour*, plaatsvinden (King & Grace, 2012; Xiong et al. 2013). Lages (2012) vult aan dat commitment de belangrijkste voorspeller is van hoe medewerkers de organisatie extern representeren. De onderzoeker haalt hierbij het belang van *workgroup support* aan, waarbij leidinggevenden de werknemers kennis, steun en feedback verlenen. De emotionele responsen die dit teweegbrengt, leiden tot gewenst ambassadeurschap. Voorbeelden hiervan zijn positief *megaphoning behaviour* (zie *supra*) en *scouting*, waarvan dit laatste het vrijwillig zoeken en delen van organisationele informatie tussen werknemers betreft (Kim & Rhee, 2017). Indien de band met de organisatie sterk is, zullen medewerkers dus optreden als bepleiters van hun organisatie en worden zij indirect de beste en meest effectieve ambassadeurs van het bedrijf (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Dit sluit aan bij de redenering van Men en Sung (2019), die stellen dat de manier waarop werknemers zich online representeren, wordt bepaald door de manier waarop de organisatie met haar personeel omgaat.

Meer nog blijkt uit onderzoek dat medewerkers zich bewust zijn van wat zij kunnen betekenen voor hun organisatie (Andersson, 2019; van Zoonen et al., 2014). Zo realiseren werknemers zich veelal het gevaar dat werkgerelateerde socialemediaposts met zich meebrengen, en rapporteren bijgevolg op een neutrale manier (van Zoonen et al., 2016). Hoewel Andersson (2019) stelt dat zij zich louter engageren omdat het van hen wordt verwacht, bevonden van Zoonen et al. (2014) dat werknemers volledig uit eigen initiatief in het belang van de organisatie handelen en niet omwille van persoonlijke redenen. Als interne stakeholders en een organisch deel van de organisatie kennen zij het bedrijf enerzijds door en door (Rokka et al. 2014). Anderzijds kennen zij door de veelvuldige interacties de noden van consumenten en andere externe stakeholders en bijgevolg maken zij voor de organisatie deel uit van de strategische communicatie (Fuduric & Mandelli, 2014). Door externen worden zij namelijk gepercipieerd als legitiem en geloofwaardig (Kaplan & Haenlein, 2010; Smith, Stumberger, Guild & Dugan, 2017), met als gevolg dat zij in staat zijn om de waarden van de organisatie gemakkelijker en op effectieve wijze aan hen over te dragen (Grunig, 2009).

2.1.1.2. Nadelige uitkomsten

Hoewel Johnston (2015) bevond dat organisaties enthousiast waren om hun medewerkers in te schakelen als ambassadeurs, stellen werkgevers zich over het algemeen toch eerder wantrouwig op ten opzichte van het socialemediagebruik van werknemers (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Het is onvermijdelijk dat personeel online conversaties voert over hun organisatie, wat risico's met zich meebrengt (Dreher, 2014). In tegenstelling tot de bevindingen van van Zoonen et al. (2016) zouden werknemers zich onvoldoende bewust zijn van de schade die hun online gedrag kan teweegbrengen (Walsh, Schaarschmidt & Von Kortzfleisch, 2016). Dit realiseren werkgevers zich tamelijk goed, aangezien een gebrek aan controle de kans op negatieve gevolgen voor de organisatie reëel maakt (Aula, 2010). De aard van socialenewebsites biedt voor werknemers namelijk een toegankelijk en effectief platform om hun stem te laten gelden bij onzekerheden of ontevredenheid omtrent de organisatie (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Indien interne communicatiekanalen beperkt of niet effectief zijn, of indien de werknemer de werkgever onvoldoende vertrouwt, geldt dit des te meer (Miles & Mangold, 2014). Het uiten van kritiek op de organisatie, de werkgever of haar product of dienst en rapporteringen over de organisatie op ongepaste wijze zijn mogelijke scenario's die bedrijven vrezen en willen vermijden (DiStaso, McCorkindale & Wright, 2011; Raysman, 2012), net zoals de bekendmaking van interne vertrouwelijke informatie (Lowry & Moody, 2014; Opgenhaffen & Claeys, 2017; Raysman, 2012) en uitingen die niet in lijn zijn met de communicatiestrategie van de organisatie (Fuduric & Mandelli, 2014). Zoals het *megaphoning effect* (zie *supra*) verklaart, laat de vluchtige aard van sociale media informatie toe om zich snel en breed te verspreiden (Men & Stacks, 2014). Bovendien is het moeilijk om gepubliceerde informatie van het Internet te verwijderen (Raysman, 2012). In combinatie met het feit dat de rapporteringen van werknemers zoals eerder vermeld als geloofwaardiger en meer legitiem worden gepercipieerd (Kaplan & Haenlein, 2010; Smith et al., 2017), kan een boodschap tamelijk wat schade aanrichten aan een organisatie en haar reputatie.

2.2 De implementatie van socialemediarichtlijnen

Hoewel beide perspectieven fundamenteel van elkaar verschillen en hoewel werkgerelateerde rapporteringen eerder neutraal dan extreem positief of negatief zijn (van Zoonen et al., 2016), is het voor zowel voorstanders als tegenstanders van socialemediagebruik door werknemers wenselijk om hen hierin op een bepaalde manier te begeleiden (Johnston, 2015). Door het gebruik van sociale media bouwen medewerkers namelijk bewust of onbewust mee aan de reputatie van de organisatie en bijgevolg is management van socialemediagebruik wenselijk voor de organisatie zelf (Dreher, 2014). Socialemediarichtlijnen worden reeds in een meerderheid van organisaties ingevoerd (O'Connor, Schmidt & Drouin, 2016; Opgenhaffen & Claeys, 2017) en worden door Raysman (2012) als volgt gedefinieerd:

“(...) A written document that describes the do's and don'ts of employee behavior when communicating within the various new media platforms, including blogs, Website comment boards, online encyclopedias, and social network sites, which typically contain many of the foregoing functionalities. It also typically enunciates an overall code of behavior so employees honor the values of the company.” (p. 11)

In dergelijk socialemediabeleid wordt dus beschreven op welke manier werknemers zich online horen te gedragen (Opgenhaffen & Claeys, 2017) en bovendien wordt bepaald wat gepast of in lijn is met de overkoepelende waarden van de desbetreffende organisatie (Raysman, 2012). Specifieker bevatten richtlijnen over het algemeen instructies en verduidelijking omtrent confidentialiteit, transparantie, een verbod of restricties op ongewenste acties, de scheiding tussen privaat en professioneel socialemediagebruik, conversatievoering en het doel van de richtlijn (Johnston, 2015). Lam (2016) vult dit nog aan met de nadruk op verantwoordelijkheidszin zowel binnen als buiten de werkuren, identificatie van woordvoerders en afspraken in verband met het gebruik van sociale media in de naam van de organisatie.

Er zijn factoren die de effectiviteit van socialemediarichtlijnen kunnen voorspellen, waaronder de consistente systematische handhaving, de volledigheid van de richtlijn (O'Connor et al., 2016; Schmidt & O'Connor) en aanvullende socialemediatraining (Dreher, 2014). Wat echter ook van belang is, is op welke manier de socialemediarichtlijnen worden geformuleerd (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Hoe verschillende organisaties hun socialemediarichtlijnen formuleren, varieert namelijk nog tamelijk sterk. Werkgevers implementeren een socialemediabeleid om de online activiteiten van werknemers te sturen in een richting die volgens hen gunstig is voor de organisatie (Vaast & Kaganer, 2013). Hierbij moet eerst een keuze worden gemaakt omtrent wat gunstig is. De werkgever moet met andere woorden bepalen of men het socialemediagebruik van werknemers wil aanmoedigen of afremmen (Raysman, 2012). De motivatie achter deze beslissing kan men terugkoppelen naar hoe zij het socialemediagebruik van hun werknemers percipiëren (*zie supra*). Zo worden richtlijnen enerzijds geïmplementeerd omwille van een wantrouwen, anderzijds ter aanmoediging van de werknemers (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Deze motivatie heeft een invloed op hoe werkgevers hun socialemediabeleid formuleren, namelijk hetzij restrictief hetzij stimulerend. Het is echter relevant om na te gaan op welke manier organisaties hun socialemediabeleid het best formuleren (Lowry & Moody, 2014), aangezien dit enerzijds gevolgen heeft op hoe werknemers hun relatie met de werkgever percipiëren en anderzijds op het engagement dat ze voor de organisatie zullen vertonen (Waters et al., 2013).

2.2.1 Restrictieve en stimulerende richtlijnen

In de meeste organisaties wordt aan werknemers restricties of verplichtingen opgelegd eerder dan te suggereren hoe ze zich wel online achten te gedragen (Lowry & Moody, 2014; Opgenhaffen & Claeys, 2017). Omdat deze werkgevers het socialemediagebruik van werknemers wantrouwen, ontnemen zij persoonlijke vrijheden van werknemers ter bescherming van de organisatie (Nakashima et al., 2017). Hierbij focust men op wat niet wordt getolereerd en dit heeft voornamelijk betrekking op *employee speech*, zelfexpressie en wanneer, waar en op welke manier werknemers gebruik maken van sociale media (Banghart, Etter & Stohl, 2018). Zo kan een socialemediabeleid werknemers bijvoorbeeld verbieden om zelf over de organisatie te berichten, en hen verplichten om enkel bestaande berichten afkomstig van de organisatie te delen (Opgenhaffen & Claeys, 2017; van Zoonen et al., 2016). Kenmerkend voor dergelijke richtlijnen is de notie van controle of de focus op de consequenties bij eventuele overschrijdingen (O'Connor et al., 2016; Stohl et al., 2017). Van Zoonen et al. (2014) stellen echter dat het onwenselijk is om het sociaalmediagebruik van werknemers af te remmen of om hier restricties op te leggen. Het doel van elke organisatie zou namelijk moeten zijn om zich enerzijds wel bewust te zijn van de risico's, maar anderzijds de opportuniteiten die hiermee gepaard gaan zo goed mogelijk te benutten (Patel & Jasani, 2010). Een meerderheid van de geïmplementeerde richtlijnen slaagt er niet in om werknemers te engageren en te stimuleren (Fuduric & Manelli, 2014). Positief geformuleerde richtlijnen zouden echter wel een aanmoedigend effect hebben op werknemers (Bretschneider & Parker, 2016). Dit zijn richtlijnen die het socialemediagebruik van werknemers in grote mate toelaten en stimuleren (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Zo zouden organisaties bijvoorbeeld de persoonlijke stijl van werknemers kunnen toelaten in het opstellen van socialemediaberichten, indien zij de organisationele waarden internaliseerden (Rokka et al., 2014).

Hoewel het mogelijk is om positieve reacties van werknemers uit te lokken met de implementatie van een eerder restrictief beleid (Nakashima et al., 2017), beschrijft een nogal groot deel van de literatuur ongunstige emotionele effecten, zoals een negatieve attitudevorming ten opzichte van de richtlijn en tegenreacties (Lowry & Moody, 2014; Nakashima et al., 2017; Olison & Roloff, 2012). Dit laatste kan grotendeels verklaard worden door het begrip *reactance*, het psychologisch fenomeen waarbij een individu tegendraadse handelingen stelt wanneer zijn of haar vrijheid wordt bedreigd of wanneer deze hem of haar werd ontnomen (Brehm & Brehm, 2013). Laurin, Kay, Proudfoot en Fitzsimons (2013) brengen hier echter nuance aan door te stellen dat enkel indien de richtlijn met onverdeelde aandacht wordt verwerkt, dit negatieve reacties opwekt en *reactance* voortbrengt. Aangezien in de huidige studie expliciet aan de respondenten wordt gevraagd om de richtlijnen aandachtig te lezen, kan men op basis hiervan voorspellen dat er sprake zal zijn van dergelijke reactie. Op basis van het voorgaande kunnen de eerste drie hypothesen opgesteld worden.

H1: Voornamelijk restrictief geformuleerde richtlijnen zullen minder de intentie tot guideline compliance uitlokken dan voornamelijk stimulerende richtlijnen.

H2: Reactance medieert het effect van de formulering van de richtlijn en de intentie guideline compliance.

H3: Voornamelijk restrictief geformuleerde richtlijnen leiden tot een minder positieve attitude ten opzichte van de richtlijnen dan voornamelijk stimulerende richtlijnen.

2.2.1.1 De relatie met de werkgever

Bij de effectiviteit van socialemediarichtlijnen zijn de band met de organisatie (Kim & Rhee, 2017; Lages, 2012; Xiong et al., 2013; Kang & Sung, 2017) en bijgevolg ook het vertrouwen tussen werkgever en werknemer (Opgenhaffen & Claeys, 2017) niet te onderschatten factoren. Werkgevers die het socialemediagebruik van werknemers toelaten en stimuleren, bouwen namelijk een dialogische relatie op (Opgenhaffen & Claeys, 2017), aangezien op dat moment aan allen een stem wordt gegeven. Dergelijke relatie is een doel dat organisaties best nastreven. De *dialogic theory* van Kent en Taylor (2002) was initieel gericht op de communicatie tussen de organisatie en haar externe stakeholders, waarbij de onderzoekers vijf basisbeginselen van dialoog beschreven. Om te beginnen moet men deze relatie waarbij men wederzijds afhankelijk is, erkennen. Ten tweede vinden de interacties tussen de organisatie en stakeholders op spontane wijze plaats. Vervolgens hoort de organisatie zich te engageren om in dialoog te gaan met stakeholders. Ten vierde zijn steun en vertrouwen vereisten en ten slotte wordt de relatie onvermijdelijk gekenmerkt door risico's. De onderzoekers stellen dat een *dialogic relationship* gebaseerd is op openheid, vertrouwen en een positieve beschouwing van de ander. Hoewel de richtlijnen zelf geen deel uitmaken van de communicatie die een dialogische relatie typeert, bestaat de mogelijkheid dat deze toch als opstap kunnen dienen voor de ontwikkeling ervan. Ondanks het bewustzijn van de risico's die met het socialemediagebruik van werknemers zijn verbonden, formuleren werkgevers zo hun richtlijnen bewust stimulerend met als doel de opbouw van een relatie gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen werknemer en werkgever (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Op deze manier zou men kunnen verwachten dat een stimulerende formulering naast een positieve invloed op de perceptie van richtlijn (zie *hypothese 3*) ook een positief effect heeft op de perceptie van de relatie met de werkgever.

H4: *Indien richtlijnen voornamelijk stimulerend geformuleerd worden, zullen werknemers de relatie met de werkgever positiever percipiëren dan wanneer deze voornamelijk restrictief geformuleerd worden.*

Een positieve relatie tussen medewerkers en het management is voor organisaties volgens Kim en Rhee (2017) prioriteit, aangezien een relatie met wederzijds vertrouwen leidt tot meer geëngageerd personeel en bijgevolg meer positieve rapporteringen over de desbetreffende organisatie (Ewing et al., 2018; Men, 2014; Opgenhaffen & Claeys, 2017; Rokka et al., 2014; Smith et al., 2017). Dit is in lijn met de bevindingen van Wigley en Lewis (2012), die stellen dat een organisatie die aan een dialogische relatie bouwt met haar werknemers, minder wordt genoemd in negatieve online boodschappen. Li et al. (2010) concluderen dat het opleggen van restricties in het socialemediagebruik van werknemers de opbouw van deze vertrouwensband ondermijnt. Stimulerende richtlijnen daarentegen zouden, indien werknemers dit zo percipiëren, een aanleiding kunnen geven tot de opbouw van deze vertrouwensband, met als gevolg dat de kans bestaat dat werknemers een grotere neiging zullen hebben om zich in te zetten ten gunste van de organisatie.

H5: *Het gebruik van voornamelijk stimulerende socialemediarichtlijnen resulteert in een sterkere neiging om als ambassadeur op te treden dan voornamelijk restrictieve richtlijnen*

H6: *Het gebruik van voornamelijk stimulerende socialemediarichtlijnen resulteert in een sterkere neiging om aan employee branding behaviour te doen dan voornamelijk restrictieve richtlijnen.*

H7: *De manier waarop werknemers de relatie met hun werkgever percipiëren medieert het effect van de richtlijnen op enerzijds (a) employee ambassadorship en anderzijds (b) employee branding behaviour.*

2.2.2 De vraag naar goedkeuring

Zoals hierboven beschreven zou de formulering van de socialemediarichtlijnen, specifiek een stimulerende formulering, de relatie tussen werkgever en werknemer versterken door uitingen van vertrouwen en het vrijwillig afstaan van controle door de werkgever. Ook de manier waarop deze worden geïmplementeerd is echter van belang. Betrokkenheid van de werknemers zou namelijk leiden tot gedrag dat identificatie met de organisatie en loyaliteit reflecteert (Kumar & Saha, 2017). Grunig en Grunig (2011) halen interne symmetrische communicatie aan, een inherent ethische organisationele communicatievorm dat gebaseerd is op het aanmoedigen van inspraak en deelname van werknemers in het implementatieproces van beleidsbeslissingen. Werknemers hebben graag iets te zeggen over de veranderingen die hen op een directe wijze beïnvloeden (Markey & Townsend, 2013) en bijgevolg is een systeem dat inspraak in zekere mate toelaat, geoorloofd. In menig organisaties bestaat het fenomeen van werknemers die worden aangeduid als vertegenwoordigers en vervolgens beslissingen nemen of input voorzien in naam van hun achterban (Do, 2013). Deze vorm van inspraak blijkt echter eerder achterhaald wegens een gebrek aan gelijkheid (Timming, 2015). Er wordt namelijk niet aan iedereen een stem gegeven, wat een dialogische relatie in de weg staat (Kent & Taylor, 2002). Van organisaties wordt dus verwacht om op een andere manier gehoor te geven aan haar personeel.

Buiten de selectie van vertegenwoordigers kunnen organisaties ervoor kiezen om hetzij elke werknemer inspraak te geven bij beleidsbeslissingen, hetzij *information flows* in te voeren. Dit laatste betreft een eerder oppervlakkige stemming, waarbij elke werknemer kan aangeven akkoord of niet akkoord te zijn met in te voeren beleid (Newig & Koontz, 2013). Door elke werknemer inspraak te geven bij de implementatie van beleidsbeslissingen kunnen middelgrote tot grote organisaties echter in de problemen komen door een *overload* aan informatie. Voor deze organisaties lijkt het laatste initiatief dus het meest haalbare te zijn. Wat betreft de implementatie van socialemediarichtlijnen kan de organisatie er bijvoorbeeld voor kiezen om werknemers het beleid te laten ondertekenen ter goedkeuring.

In het verleden werd de voorziening van inspraak reeds door het management ingeschakeld om weerstand van werknemers bij een nieuwe beleidsbeslissing te voorkomen en om de acceptatie hiervan bijgevolg te vergemakkelijken (Alasoini, 2012). Indien werknemers het voorgestelde socialemediabeleid goedkeuren, wordt namelijk een sociaal of psychologisch contract tussen werknemer en werkgever gesloten. Dit verwijst naar "*individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organization*" (Rousseau, 1989, p. 121). Het betreft met andere woorden een impliciete overeenkomst tussen beide partijen, waarbij men aan elkaars verwachtingen behoort te voldoen (van Elst & Meurs, 2015). Dergelijk contract vraagt om vertrouwen, transparantie, authenticiteit, integriteit en competentie (Johnston, 2015). Indien door de werkgever aan de verwachtingen wordt voldaan, zal het personeel zich deels verplicht voelen om zich in te zetten voor en toewijding te tonen aan de organisatie (Conway, Coyle-Shapiro, 2011; van Elst & Meurs, 2015). Vertaald naar het socialemediabeleid zou dit impliceren dat, na ondertekening van de richtlijn, werknemers zich psychologisch gebonden zouden voelen aan het beleid met als gevolg dat zij meer geneigd zouden zijn om de ondertekende socialemediarichtlijnen na te leven. Hierbij rijst enerzijds de vraag of, indien medewerkers het voorgestelde socialemediabeleid ondertekenen, dit een positieve invloed heeft op hoe werknemers de relatie met de werkgever en de richtlijn zelf percipiëren en hoe dit bijdraagt aan het bereiken van de organisationele doelen, namelijk de gedragsintenties.

H8: *Indien werknemers de richtlijnen ondertekenen, zullen zij meer geneigd zijn tot guideline compliance dan wanneer er niet om ondertekening wordt gevraagd.*

RQ1: *Welke invloed oefent de ondertekening van de richtlijn uit op a) attitude ten opzichte van de richtlijn, b) de gepercipieerde relatie met de werkgever en c) de verschillende gedragsintenties.*

2.2.3 Herinnering van de richtlijn

Voordat men de richtlijnen kan naleven, moeten deze eerst door de werknemers verwerkt en herinnerd worden. Hierbij is het nuttig om zich af te vragen of de formulering van de boodschap enerzijds en de ondertekening ervan anderzijds hiertoe kunnen bijdragen. De rol van deze onafhankelijke variabelen met betrekking tot de herinnering is tot op de dag van vandaag vrijwel onbekend. Wat betreft de ondertekening van de richtlijn is het mogelijk dat, omwille van het psychologische contract, werknemers zich meer betrokken gaan voelen bij de richtlijnen (Johnston, 2015), met als gevolg dat zij deze aandachtiger zullen verwerken om in te toekomst aan de richtlijnen en de verwachtingen van de werkgever te kunnen voldoen. Indien werknemers de motivatie noch de mogelijkheid zouden hebben om de richtlijnen te verwerken, zouden zij zich vervolgens baseren op perifere of affectieve cues (Bögel, 2015), zoals de stimulerende of restrictieve nuancering. Aangezien aan de werknemers echter gevraagd wordt om het beleid aandachtig te lezen, zal de betrokkenheid normaliter hoog zijn, met als gevolg dat zij de socialemediarichtlijnen aandachtiger zullen verwerken (Petty & Cacioppo, 1979). Hierbij is het interessant om na te gaan of een verschil in formulering ook hier een invloed uitoefent op hoe goed de werknemers de gelezen richtlijnen kunnen herinneren.

RQ2: *Welke invloed oefenen (a) de formulering van de richtlijn en (b) het geven van goedkeuring uit op de herinnering ervan?*

2.2.4 De interactie tussen formulering en de vraag naar goedkeuring

Voorgaande hypothesen testen de invloed van zowel de formulering als de vraag naar goedkeuring op de verschillende afhankelijke variabelen. Het is echter mogelijk dat er ook een interactie-effect plaatsvindt tussen beide onafhankelijke variabelen. Hoewel deze relatie nog niet eerder werd onderzocht, bestaat de kans dat de vraag om de richtlijnen te ondertekenen een positief effect uitoefent op de intentie tot naleving bij stimulerende richtlijnen, maar niet bij restrictieve. Eerder werd al beschreven hoe restrictieve richtlijnen *reactance* bij werknemers teweeg kunnen brengen (Lowry & Moody, 2015). De kans bestaat bovendien dat aan de participanten om goedkeuring wordt gevraagd, terwijl ze niet akkoord zijn met de vooropgestelde richtlijnen, waarbij men bijgevolg een hogere reactance kan verwachten. In combinatie met het feit dat de verplichting van de ondertekening een extra vrijheid is die van de participanten wordt ontnomen, rijst hierbij de vraag of dit een negatieve invloed zal uitoefenen op de verschillende afhankelijke variabelen.

RQ3: *bestaat er een interactie-effect tussen de manier waarop richtlijnen worden geformuleerd en de vraag naar goedkeuring bij de verschillende afhankelijke variabelen?*

3 Methode

3.1 Sample

Voor dit online 2x2 between subjects experimenteel design werden de data door middel van een *convenience sampling* verzameld bij werknemers, tewerkgesteld in middelgrote tot grote organisaties of - met andere woorden - organisaties met minstens 50 werknemers. Deze voorwaarde werd opgesteld aangezien het eerder onwaarschijnlijk is dat in kleinere bedrijven een socialemediabeleid van kracht is, en het voor die personen bijgevolg moeilijker is om zich deze situatie in te beelden. De respondenten werden via verschillende kanalen gerekruteerd. Zo werd de online survey voltrokken via de software Qualtrics, om te beginnen via socialemediakanalen Facebook en LinkedIn verspreid aan de hand van het eigen persoonlijke netwerk. Bovendien werden *mailings* uitgestuurd, zowel naar persoonlijke contacten als Vlaamse bedrijven en organisaties in verschillende sectoren. Ten slotte werden individuen met een relevant netwerk persoonlijk aangesproken en aangespoord om de vragenlijst op hun beurt verder te verspreiden.

Hoewel in totaal 419 respondenten de vragenlijst succesvol afronden, bestond de uiteindelijke sample uit 223 werknemers. Zo werden tijdens de datacleaning cases verwijderd die niet tewerkgesteld waren in middelgrote tot grote organisaties, of die de vragenlijst in een eerder ongeloofwaardige tijd voltooiden. Om te beginnen werden respondenten die minder dan 5 minuten of langer dan 60 minuten over de vragenlijst deden, verwijderd. Vervolgens werden de *outliers* aan de hand van een boxplot gedetecteerd. Op basis hiervan werden nog twee participanten die 56 en 38 minuten nodig hadden om de survey af te ronden, geschrapt uit de analyse. De werknemers waren als volgt over de vier condities verdeeld.

Tabel 1. Conditie

	<i>Voornamelijk stimulerende richtlijnen</i>	<i>Voornamelijk restrictieve richtlijnen</i>
<i>Ondertekening</i>	55	63
<i>Geen ondertekening</i>	51	54
<i>Totaal: 223</i>		

De uiteindelijke sample bestaat voor 59.6% uit vrouwen en 40.4% uit mannen, met een gemiddelde leeftijd van 39.72 jaar ($SD = 12.66$). Hiervan trad 28.7% van de participanten na het secundair onderwijs meteen de arbeidsmarkt in, behaalde 28.7% een professionele bachelor en 34.5% een academische master. Een grote meerderheid van 78.5% werkt als bediende en 12.1% is kaderlid. Slechts 5.4% van de sample is arbeider. Van de werknemers gaf 56.1% aan in een private organisatie tewerkgesteld te zijn en in 74% van de gevallen bleek het te gaan om een grote organisatie, namelijk met meer dan 250 werknemers. Van al deze organisaties bleek 64.6% een socialemediabeleid te hanteren en een vierde van de respondenten gaf aan niet op de hoogte te zijn van dergelijk beleid. Hoewel 74.4% kenbaar maakte dat ze dagelijks gebruik maken van socialemediakanalen, zijn de participanten overwegend inactieve gebruikers. Zo post 54.3% minder dan een keer per maand tot

nooit zelf een bericht. Ten slotte gaf meer dan de helft aan zelden of nooit aan werkgerelateerde activiteiten op sociale media te doen.

3.2 Experimenteel design en procedure

Het experiment betrof een 2 (formulering: restrictief vs. stimulerend) x 2 (goedkeuring: gevraagd vs. niet gevraagd) between-subjects design. Dit resulteerde in een experiment waarbij respondenten werden gerandomiseerd over vier condities. Het surveyexperiment werd voltrokken aan de hand van de software Qualtrics, en vond bijgevolg plaats in een online omgeving. Voordat respondenten naar de vragenlijst werden geleid, verzekerde de onderzoeker aan de hand van een *informed consent* de anonimiteit van de deelnemers en de mogelijkheid om vroegtijdig te stoppen met het experiment.

Vervolgens kregen de respondenten die aangaven te werken in een organisatie met meer dan 50 werknemers een algemene instructietekst te lezen, waarmee werd aangekondigd dat ze een socialemediabeleid te lezen zouden krijgen. Er werd aan hen gevraagd om zich in te beelden dat hun huidige werkgever dit beleid heeft ingevoerd en dit op deze manier aan hen communiceerde via mail. Het document (*zie bijlage 9.1*) betrof een algemeen socialemediabeleid, zodat dit op werknemers uit alle sectoren van toepassing kon zijn. De richtlijnen werden opgesteld op basis van bestaande socialemediarichtlijnen van diverse organisaties en bedrijven (CNV, z.j.; Coca Cola, 2009; De Lijn, z.j.; Intel, z.j.; UNIZO, z.j.; Vlaamse Overheid, 2012). Hoewel respondenten per conditie een verschillend beleid te zien kregen wat betreft de formulering van de richtlijnen en de vraag naar goedkeuring, werd ervoor gezorgd dat alle socialemediarichtlijnen zo identiek mogelijk werden voorgesteld.

Het beleid bestond uit een korte introducerende tekst, die naargelang de manipulatie van de formulering focuste op hetzij de opportuniteiten hetzij de risico's die het socialemediagebruik van werknemers met zich meebrengt. Indien de respondenten in de conditie met de vraag naar goedkeuring terechtkwamen, werd in deze introductietekst eveneens vermeld dat ze het beleid later zouden moeten ondertekenen. Deze introductie varieerde dus naargelang de conditie waarin de respondenten zaten. Dit werd gevolgd door zeven socialemediarichtlijnen. De respondenten kregen echter niet enkel hetzij stimulerende, hetzij restrictieve richtlijnen te lezen, aangezien dit bij een reëel socialemediabeleid zelden het geval is (Johnston, 2015). Zo was in elke conditie de richtlijn omtrent transparantie en identificatie ("*Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijk socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialemediaprofiel, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie*"), een neutrale richtlijn, telkens de eerste van de lijst aangezien deze in praktisch elk beleid voorkomt (Johnston, 2015; Opgenhaffen & Claeys, 2017). Verder bestond het beleid in de restrictieve conditie uit vier restrictieve richtlijnen en twee stimulerende, en bestond het stimulerende beleid uit vier stimulerende en twee restrictieve richtlijnen. Deze volgorde van deze laatste twee werd op een logische manier bepaald en bleef constant over de verschillende condities heen. Om bovendien te vermijden dat de gekozen richtlijnen een *confounding variable* worden, werd van elke conditie twee versies gemaakt, namelijk met variaties van de twee stimulerende richtlijnen in de restrictieve conditie en van de twee restrictieve richtlijnen in de stimulerende conditie. De restrictieve richtlijnen suggereerden telkens een beperking van de vrijheid van de werknemers in de vorm van een restrictie of een verbod ("*Het*

is in geen geval toegestaan om gevoelige of vertrouwelijke interne informatie bekend te maken indien je hier niet voor bevoegd bent” of “Indien je een probleem of ontevredenheid wil aankaarten, doe je dit via de voorziene interne diensten en in geen geval via sociale media”). Het stimulerende beleid daarentegen, spoorde het ambassadeurschap van werknemers aan, zoals “We moedigen je aan om deel te nemen aan conversaties die online plaatsvinden. Je kan met jouw kennis en expertise anderen vooruit helpen of waarde toevoegen.” of “We moedigen je aan om je connectie met onze organisatie zichtbaar te maken. Zo kan je onze officiële bedrijfspagina volgen en berichten liken of delen. Dit is echter geen verplichting.”.

De manipulatie van de vraag naar goedkeuring werd voltrokken op twee manieren. Om te beginnen werd gevraagd om ‘gelezen en goedgekeurd’ te typen. Vervolgens dienden de participanten aan te duiden dat ze akkoord gingen met het voorgestelde socialemediabeleid. Er werd gekozen om het ondertekenen verplicht te maken, opdat het verschil met de andere conditie voldoende groot zou zijn. Na het lezen van de richtlijnen werd de instructie gegeven om de volgende vragen te beantwoorden met het gelezen beleid in het achterhoofd.

3.3 Meetinstrumenten

De vragenlijst zoals die aan de respondenten werd gepresenteerd, kan achteraan als bijlage (9.2) worden geraadpleegd.

3.3.1 Schalen

3.3.1.1 Reputatie van de organisatie

In deze studie werd reputatie van de organisatie als controlevariabele beschouwd en gemeten door middel van de *reputation quotient* van Fombrun, Gardberg en Sever (2000). Respondenten vulden deze schaal in vooraleer ze het socialemediabeleid te lezen kregen, met de instructie om de organisatie waar ze op dat moment tewerkgesteld waren te beoordelen. Door dit te bevragen, kon men controleren of de invloed van de manipulaties al dan niet afhankelijk was van hoe de werknemers op dat moment over hun eigen werkgever dachten. Opdat de survey niet te lang zou zijn werd de oorspronkelijke schaal van twintig items beperkt tot de verkorte, maar accurate versie van negen items, waaronder “*Ik heb een goed gevoel bij deze organisatie*” en “*Deze organisatie kent een uitstekend leiderschap*”. Deze werden op een 7-punt Likertschaal beoordeeld op een schaal van een (helemaal niet akkoord) tot zeven (helemaal akkoord). Aangezien de gevalideerde schaal zeer betrouwbaar bleek te zijn ($\alpha = .92$), werd een nieuwe variabele ‘reputatie’ aangemaakt aan de hand van het gemiddelde van de negen items.

3.3.1.2 Gedragsintentie

Gedragsintenties werden gemeten aan de hand van drie verschillende afhankelijke variabelen. Om te beginnen werd ambassadeurschap van de werknemer gemeten door aan de respondenten te vragen om aan te geven hoe waarschijnlijk het is dat ze, na het lezen van het socialemediabeleid, ze sociale media gerelateerde acties zouden verrichten. Specifieker bestaat de schaal van van Zoonen, Bartels, Prooijen en Schouten (2018) uit drie stellingen, waaronder “*Hoe waarschijnlijk is het dat u na het lezen van de richtlijnen een socialemediapost van uw organisatie zou liken?*” of “*hoe waarschijnlijk is het dat u na het lezen van de richtlijnen zelf een socialmediabericht over uw*

organisatie zou plaatsen?” beoordeeld op een 7-punt Likertschaal, gaande van zeer onwaarschijnlijk tot zeer waarschijnlijk. De schaal bleek betrouwbaar ($\alpha = .85$). Indien het derde item verwijderd werd, zou de Cronbach's Alpha stijgen naar .86. Aangezien de schaal enerzijds slechts uit drie items bestaat en de stijging anderzijds minimaal is, werd ervoor gekozen om het item te behouden. Een nieuwe variabele 'Ambassadeurschap' werd aangemaakt.

Ten tweede werd voor de meting van afhankelijke variabele employee branding behaviour gebruik gemaakt van een 7-punt Likertschaal, waarop de participanten hoorden aan te duiden in welke mate ze akkoord gingen met de veertien stellingen, gaande van 'helemaal niet akkoord' tot 'helemaal akkoord'. Voorbeelden van stellingen zijn *"Ik zou geneigd zijn om positief te spreken over mijn werkgever op sociale media"* en *"Ik zou er rekening mee houden dat ik mijn werkgever kan schaden wanneer ik interageer op sociale media"*. De veertien items bleken betrouwbaar ($\alpha = .86$). Indien men ook hier het derde item zou weglaten, zou de Cronbach's Alpha stijgen naar .87. Aangezien het een gevalideerde schaal betreft en de stijging minimaal is, werd besloten het item te behouden. Een nieuwe variabele 'EBB' werd gecreëerd.

Ten slotte werd guideline compliance gemeten met de schaal van Kostopoulos, Gounaris en Rizomyliotis (2014), een 7-punt Likertschaal, waarbij respondenten moesten aanduiden in welke mate ze hiermee akkoord gingen, waarbij 1 'helemaal niet akkoord' betekende en 7 'helemaal akkoord'. De schaal bestaat uit zes stellingen waaronder *"Mijn werkgever kan rekenen op mijn medewerking"* en *"Ik tracht de richtlijnen op te volgen zoals mijn werkgever ze heeft opgesteld"*. Deze schaal richtte zich initieel op non-compliance van klanten ten opzichte van de richtlijnen opgesteld door hotels, waardoor de items geherformuleerd moesten worden. Nadat item 5 was gespiegeld, werd de schaal bijgevolg aan de hand van een exploratieve factoranalyse geverifieerd. De KMO-meting had een waarde van .78 en de Bartlett's test was significant ($p < .001$). Op basis van de eigenwaarde kon 1 factor met eigenwaarde 2.93 en een verklaarde variantie van 48,80% onderscheiden worden. Buiten item 5 'Soms zou ik de richtlijnen niet volgen, omdat ik denk dat ze me oncomfortabel kunnen doen voelen', laadden alle items hier tamelijk hoog op. Bijgevolg werd dit item weggelaten uit de schaal. Met een Cronbach's Alpha van .79 bleek deze betrouwbaar. Deze variabele werd na de gepercipieerde relatie met de werkgever bevestigd.

3.3.1.3 De relatie tussen werkgever en werknemer

De relatie tussen werkgever en werknemers, die in deze studie enerzijds als afhankelijke variabele wordt gemeten en anderzijds als mediator wordt beschouwd, werd gemeten door middel van de gevalideerde 7-punt Likert schaal van Hon en Grun (1999). De initiële schaal bestaande uit meerdere latente variabelen werd echter ingekort door enkel de dimensie die het meest van toepassing was op deze studie, namelijk *control mutuality*, te behouden. Dit resulteerde uiteindelijk in een schaal met vijf items, waarbij respondenten aan hoorden te duiden in welke mate ze hiermee akkoord waren. Enkele stellingen waren *"De organisatie en werknemers zijn voorzichtig met wat we tegen elkaar zeggen"* en *"Deze organisatie luistert echt naar wat mensen zoals ik te zeggen hebben"*. Nadat item 1 en 3 waren gespiegeld, werd een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd waaruit bleek dat, indien men item 1 zou verwijderen, de Chronbach's alpha van .66 naar .76 zou stijgen. Item 1 werd bijgevolg niet opgenomen in de verdere analyse.

3.3.1.4 Attitude ten opzichte van de richtlijn

De schaal die de attitude ten opzichte van de richtlijn mat, werd gebaseerd op een artikel van Mitchell en Olson (1981) rond brand attitudes. Deze werden gemeten aan de hand van *product attribute beliefs*, en werden hier toegepast op de socialemediarichtlijnen. De respondenten gaven hun algemene indruk van het socialemediabeleid aan op een semantische 7-punt differentiatieschaal op de *beliefs* 'ongunstig vs. gunstig', 'negatief vs. positief', 'slecht vs. goed' en 'onaangenaam vs. aangenaam'. Deze schaal bleek zeer betrouwbaar ($\alpha = .96$).

3.3.1.5 Reactance

Reactance werd vervolgens gemeten met de schaal van Massi Lindsey (2005), volgens Dillard en Shen (2013) de meest geschikte schaal om dit te meten. Ook deze betreft een 7-punt Likertschaal met vier stellingen, waaronder "*Ik vind het niet leuk dat me verteld wordt hoe ik best sociale media moet gebruiken*" en "*Het irriteert me dat de richtlijnen me vertelden hoe ik sociale media moet gebruiken*" waarbij respondenten moeten aangeven in welke mate ze hiermee akkoord gaan, gaande van 'helemaal niet akkoord' tot 'helemaal akkoord'. Ook deze schaal bleek betrouwbaar ($\alpha = .93$).

3.3.1.6 Herinnering

Om te meten in welke mate de respondenten zich de richtlijnen herinnerden, werd aan hen een lijst voorgelegd van alle onderwerpen waarover de richtlijnen informeerden over de verschillende condities heen. Deze lijst bevatte negen onderwerpen, zoals "*Transparant zijn en trachten je professioneel en persoonlijk socialemediagebruik te scheiden*" en "*Een probleem of ontevredenheid aankaarten via de voorziene interne diensten en in geen geval via sociale media*". Ongeacht aan welke conditie de werknemers werd toegewezen, hoorde iedere respondent zeven richtlijnen aan te kunnen duiden. Deze data werden handmatig gecodeerd. Zo werd eerst per conditie bekeken welke onderwerpen de richtlijnen het socialemediabeleid bevatte. Daarna werd gekeken hoeveel onderwerpen elke participant correct kon aanduiden. Zo werd een cijfer van één tot en met zeven toegekend. De zes werknemers die alle negen onderwerpen aanduiden, werden als *missing variable* aangegeven en werden dus niet mee opgenomen in de analyses.

3.3.1.7 Manipulatiecheck

Nadien werd een manipulatiecheck omtrent de formulering van de richtlijn uitgevoerd, waarbij de deelnemers op een 7-punt Likertschaal moesten aanduiden in welke mate ze akkoord waren, gaande van 'helemaal niet akkoord' tot 'helemaal akkoord', met de zes stellingen die volgden. Deze zes stellingen beschreven enerzijds stimulerende richtlijnen zoals "*De organisatie wil opportuniteiten, die sociale media op de werkvloer kunnen bieden, stimuleren*" en anderzijds restrictieve richtlijnen waaronder "*De organisatie wil het gebruik van sociale media door werknemers beperken*". Items 1, 2 en 5 werden gespiegeld zodat de schaal aangaf in welke mate de participanten de richtlijnen als stimulerend percipieerden. Aangezien het een niet gevalideerde schaal betrof, werd een exploratieve factoranalyse uitgevoerd. Omwille van een tamelijk grote correlatie tussen de zes items, werd geopteerd voor een oblique rotatie, met als resultaat een KMO-meting van .72 en een significante Bartlett's test ($p < .001$). Deze analyse onderscheidde twee componenten met een eigenvalue van 2.64 en 1.37. De twee componenten verklaarden samen 66.95% van de variantie. Drie items laadden hoog op factor 1 en twee items op factor 2. Eén item laadde echter relatief laag op beide componenten, namelijk .41 op factor 1 en .50 op factor twee.

Indien dit item weggelaten zou worden, zou component 2 slechts uit twee items bestaan met bovendien een zeer lage betrouwbaarheid ($\alpha = .47$). Aangezien de schaal met de zes items inbegrepen een Chronbach's Alpha van .70 had, werd besloten om alle items te behouden.

3.3.1.8 Socio-demografische variabelen

Om de survey af te sluiten werden nog enkele socio-demografische variabelen bevroegd. Om te beginnen vulden de deelnemers geslacht, leeftijd en hoogst behaalde diploma in. Vervolgens werd gevraagd naar werkgerelateerde informatie, zoals werkgever (hetzij publiek, hetzij privaat), de grootte van de organisatie (bijvoorbeeld 'tussen 50 en 250 werknemers') en type werknemer (zoals arbeider of bediende). Ten derde peilde de vragenlijst naar sociale media gerelateerde zaken in werkverband. Zo werd gevraagd of er in de organisatie waarin de werknemer op dat moment tewerkgesteld was, sprake was van een socialemediabeleid. Ten slotte werd aan respondenten gevraagd om op een schaal van '*nooit-zelden-minder dan 1 keer per maand-maandelijks-wekelijks-dagelijks*' aan te duiden hoe vaak zij sociale media gebruikten, hoe vaak zij zelf socialemediaberichten postten en hoe vaak hun socialemedia-activiteiten werkgerelateerd waren.

4 Resultaten

4.1 Manipulatiecheck

Door middel van een Independent t-test werd nagegaan of de manipulatie van de formulering van de richtlijn wel degelijk succesvol was. Dit was het geval. Uit de test blijkt namelijk dat de respondenten die stimulerende richtlijnen te lezen kregen ($M = 4.43$, $SD = .87$) vonden dat de organisatie het socialemediagebruik van werknemers wil stimuleren. Dit verschilde bovendien significant met de rapporteringen van diegenen die een restrictief beleid te lezen kregen ($M = 4.15$, $SD = .99$; $t(221) = -2.20$, $p < .05$).

4.2 Hoofd- en interactie-effecten

Om de hoofd- en interactie-effecten na te gaan, werd telkens gebruik gemaakt van een univariate two-way ANOVA. Bovendien werd telkens gecontroleerd voor reputatie van de organisatie waar de werknemers op dat moment zelf tewerkgesteld waren aan de hand van een factorial ANCOVA, indien aan de assumpties werd voldaan. Aangezien aan hen werd gevraagd om de richtlijnen te interpreteren alsof hun eigen werkgever deze aan hen bezorgde, bestaat namelijk de kans dat dit een invloed uitoefent op participanten reageren op de socialemediarichtlijnen. Ook werd bij de drie verschillende gedragsintenties waar mogelijk gecontroleerd voor actief (bvb. zelf posts opstellen) en werkgerelateerd socialemediagebruik (bvb. posts van de organisatie liken, delen). De mediatiel analyses werden steeds uitgevoerd door middel van een PROCESS macro mediatiel analyse van Hayes (2013).

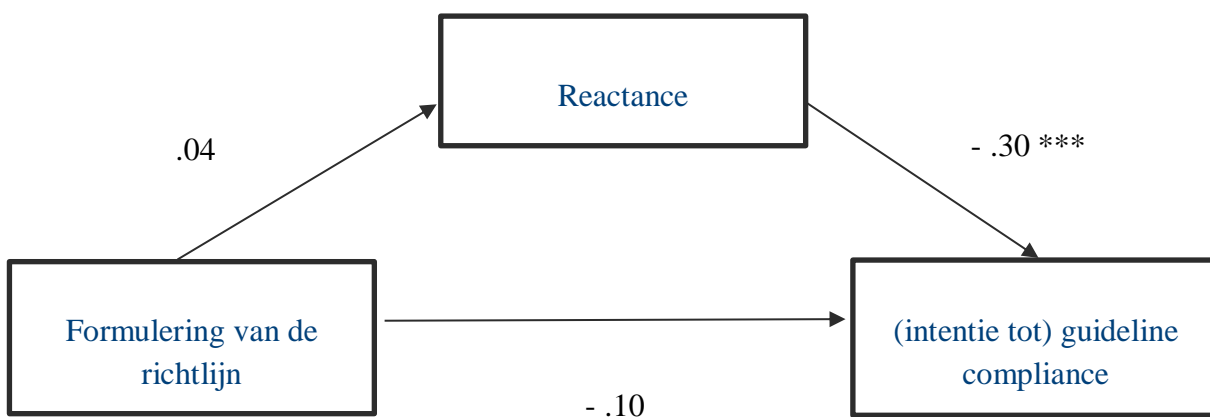
4.2.1 Guideline compliance

Er werden drie tests uitgevoerd met betrekking tot guideline compliance. Om te beginnen werd enerzijds nagegaan of werknemers bij het lezen van voornamelijk restrictief geformuleerde richtlijnen minder geneigd zullen zijn om de socialemediarichtlijnen op te volgen dan bij eerder stimulerende richtlijnen (H1). Anderzijds zouden werknemers een grotere neiging tot guideline compliance hebben indien zij de richtlijnen hoorden te ondertekenen (H7). Zowel het hoofdeffect van de formulering van de richtlijn ($F(1.219) = .62$, $p = .433$) als de vraag naar goedkeuring ($F(1.219) = .00$, $p = .957$) bleken niet significant. Indien de richtlijnen met andere woorden stimulerend geformuleerd werden ($M = 5.35$, $SD = 1.02$), resulteerde dit niet in een significant grotere neiging tot guideline compliance dan wanneer de participanten een eerder restrictief beleid te zien kregen ($M = 5.46$, $SD = 1.10$). Ook wanneer de deelnemers de richtlijnen hadden ondertekend ($M = 5.42$, $SD = 1.05$), leidde dit niet tot een significant grotere neiging om de richtlijnen na te leven dan bij diegenen die niet om goedkeuring werden gevraagd ($M = 5.40$, $SD = 1.08$). Zowel H1a als H7 werden bijgevolg verworpen. Onderzoeksvraag 1c, die nagaat wat de invloed van de ondertekening van de richtlijn op gedragsintenties inhoudt, werd hier deels beantwoord.

Ook het interactie-effect tussen beide onafhankelijke variabelen, wat deels een antwoord biedt op RQ3 was niet significant ($F(1.219) = .08$, $p = .772$). Deze onderzoeksvraag gaat namelijk na of er een

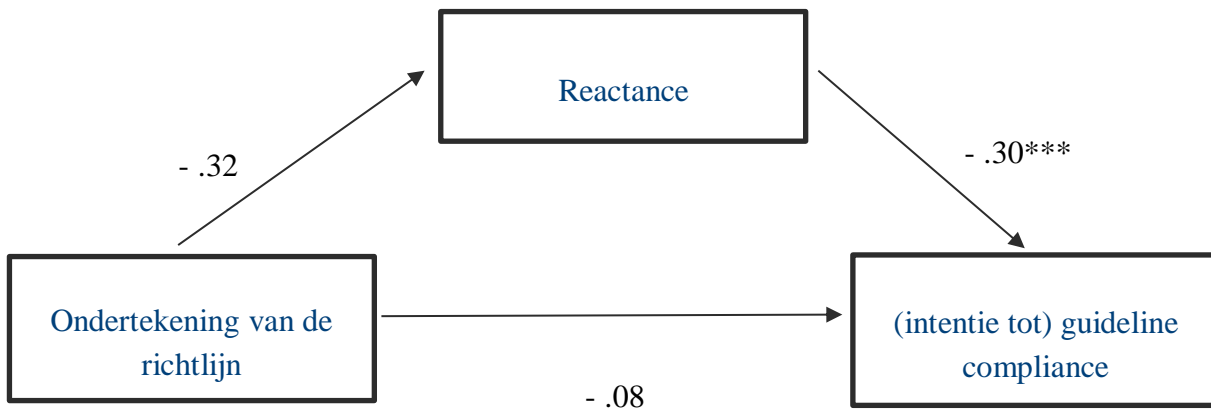
interactie-effect plaatsvindt tussen de formulering en ondertekening bij de verschillende afhankelijke variabelen. Het gebrek aan een significante relatie bij zowel de hoofdeffecten als het interactie-effect bleef onveranderd wanneer gecontroleerd werd voor reputatie. Deze covariaat bleek wel een significante invloed uit te oefenen op de intentie tot guideline compliance ($F(1.216) = 18.40, p < .001$). Hoe gunstiger de respondenten de eigen organisatie met andere woorden beoordeelden, des te meer ze geneigd waren om zich in de toekomst aan de richtlijnen te houden. Voor actief socialemediagebruik (zelf posts opstellen) en werkgerelateerd socialemediagebruik (de organisatie liken, posts van de organisatie delen, etc.) kon hier niet gecontroleerd worden, aangezien de assumptie van homogeniteit van varianties was geschonden (Field, 2016).

Hypothese 2 benoemt vervolgens het mogelijke mediatie-effect van reactance op de invloed van de formulering van de richtlijn op de intentie om aan guideline compliance te doen. Voor deze analyse werd geopteerd voor model vier en een bootstrapping procedure waarbij betrouwbaarheidsintervallen van 95% werden gecreëerd door middel van 5000 bootstraps. Om te beginnen bleek het model in zijn geheel niet significant ($R = .01, F = .03, p = .862$). Het direct effect van formulering op de intentie tot guideline compliance was namelijk niet significant ($b = -.10, t = -.80, p < .001$), net zoals het indirecte effect ($b = -.11, SE = .07, 95\%BI = [-.14, .12]$). Reactance blijkt hier dus niet op te treden als een mediator in de relatie tussen de formulering van de richtlijn en de intentie tot guideline compliance. Bovendien bleek de formulering van de richtlijn geen significante voorspeller van reactance ($b = .04, t = .17, p = .862$). Enkel het effect van reactance op intentie guideline compliance bleek significant te zijn ($b = -.30, t = -7.74, p < .001$). Er blijkt dus toch reactance op te treden bij de respondenten, al is dit niet omwille van de formulering van de richtlijnen.



Figuur 1. Effect van de formulering van de richtlijn op de intentie tot guideline compliance, gemedieerd door reactance (waarbij *** staat voor $p < .001$).

Omwille van deze bevinding, werd besloten om ook een mediatie-analyse te voltrekken met reactance als mediator tussen de vraag naar goedkeuring en de intentie tot guideline compliance. Ook dit bleek echter geen goed model te zijn ($R = .10, F = 2.05, p = .154$). Zo bleek zowel het directe effect van goedkeuring ($b = -.08, t = -1.43, 95\%BI = [-.33, .17]$) als het indirecte effect ($b = .09, SE = .07, 95\%BI = [-.04, .23]$) niet significant. Ook de ondertekening van de richtlijn bleek geen goede voorspeller van reactance ($b = -.32, t = -1.43, p = .154$). Het effect van reactance op de intentie tot guideline compliance daarentegen, bleek wel significant ($b = -.30, t = -7.77, p < .001$). Hoewel hier verder geen hypothesen over werden opgesteld, blijkt reactance toch een significante invloed uit te oefenen op de afhankelijke variabele. Werknemers blijken met andere woorden minder geneigd om de richtlijnen op te volgen naarmate er meer reactance optreedt.



Figuur 2. Effect van de formulering van de richtlijn op de intentie tot guideline compliance, gemedieerd door reactance (waarbij *** staat voor $p < .001$).

4.2.2 Attitude ten opzichte van de richtlijn

Hypothese 3 verwacht dat voornamelijk restrictieve richtlijnen resulteren in een minder positieve attitude ten opzichte van de richtlijn dan voornamelijk stimulerende richtlijnen. Uit de analyse bleek noch het hoofdeffect van formulering ($F(1.219) = .62, p = .433, \eta p^2 = .00$) noch het hoofdeffect van goedkeuring ($F(1.219) = .00, p = .957, \eta p^2 = .00$) significant te zijn. Indien aan werknemers met andere woorden werd gevraagd om de richtlijn te ondertekenen, leidde dit niet tot een significant betere attitude ($M = 5.14, SD = 1.21$) dan diegenen die dit niet hoefden te doen ($M = 4.79, SD = 1.25$). Deze bevinding beantwoordt onderzoeksvraag 1a. Ook de participanten die een voornamelijk stimulerend socialemediabeleid te lezen kregen ($M = 5.35, SD = 1.02$), ontwikkelden geen significant positievere attitude ten opzichte van de richtlijn dan diegenen met een voornamelijk restrictief beleid ($M = 5.46, SD = 1.10$). H3 werd bijgevolg verworpen. Ook het interactie-effect was niet significant ($F(1.219) = .08, p = .772, \eta p^2 = .00$).

Wanneer werd gecontroleerd voor reputatie bleven zowel het hoofdeffect van formulering ($F(1.218) = .14, p = .713$) als het interactie-effect (RQ2) ($F(1.218) = 1.08, p = .301$) niet significant. Het hoofdeffect van goedkeuring daarentegen, bleek na deze controle toch significant te zijn ($F(1.218) = 4.75, p < .05$). Zo ontwikkelden werknemers die niet gevraagd werden om de socialemediarichtlijnen te ondertekenen een significant minder positieve attitude ten opzichte van deze richtlijn ($M = 4.80, SD = .11$) dan diegenen die dit wel hoorden te doen ($M = 5.13, SD = .11$). Hier werd geen hypothese over opgesteld. Reputatie zelf bleek bovendien een significante positieve voorspeller voor de attitude ten opzichte van de richtlijn ($F(1.218) = 30.22, p < .001$). Hoe positiever de werknemers hun eigen organisatie dus beschouwen, hoe beter zij de socialemediarichtlijnen percipiëren.

4.2.3 Gepercipieerde relatie met de werkgever

De relatie tussen de hoofdeffecten en de gepercipieerde relatie met de werkgever konden niet gecontroleerd worden door reputatie, aangezien de assumptie van homogeniteit van regressieslopes geschonden werd. Het interactie-effect tussen de formulering en de reputatie bleek namelijk net significant ($F(219) = 3.92, p < .05, \eta p^2 = .02$). De regressiecoëfficiënten van de samenhang tussen reputatie en de gepercipieerde relatie met de werkgever was dus niet gelijk voor

diegenen die een voornamelijk restrictief of stimulerend socialemediabeleid te zien kregen. Zo bleek de reputatie in de stimulerende conditie ($b = .53$) een sterkere voorspeller voor de relatie met de werkgever dan diegenen die voornamelijk restrictieve richtlijnen lazen ($b = .51$). Voor deze analyse was reputatie dus niet geschikt om als covariaat opgenomen te worden.

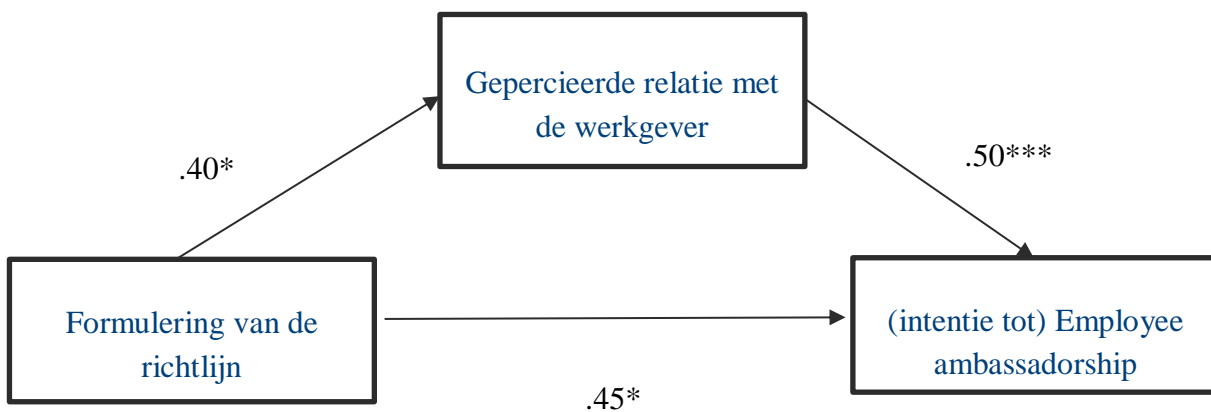
Hypothese 4 verwoordt de verwachting dat eerder stimulerende richtlijnen een positievere invloed zullen hebben op hoe werknemers de relatie met de werkgever percipiëren dan diegenen die een eerder restrictief beleid te lezen kregen. Het hoofdeffect van formulering op de gepercipieerde relatie tussen werkgever en werknemer bleek inderdaad significant te zijn ($F(1.219) = 6.66, p < .05, \eta p^2 = .30$). Indien de participanten voornamelijk restrictieve richtlijnen te lezen kregen ($M = 3.94, SD = .11$), percipieerden zij de relatie met de werkgever significant minder positief ($t(221) = -2.57, p < .05$) dan de respondenten die eerder stimulerende richtlijnen te zien kregen ($M = 4.34, SD = 1.08$). Hypothese 4 kon dus bevestigd worden. Het hoofdeffect van goedkeuring ($F(1.219) = .12, p = .731, \eta p^2 = .00$) en het interactie-effect (RQ3) tussen beide onafhankelijke variabelen ($F(1.219) = .04, p = .835, \eta p^2 = .00$) waren niet significant. Onderzoeksvraag 1b, die nagaat wat de invloed is van ondertekening op de gepercipieerde relatie met de werkgever, werd bij deze beantwoord.

4.2.4 Employee ambassadorship

Bij de analyse van de hoofd- en interactie-effecten kon niet gecontroleerd worden voor reputatie, aangezien de assumptie van homogeniteit van regressieslopes was overschreden (Field, 2016). Het interactie-effect tussen de reputatie en de formulering van de richtlijn bleek namelijk significant ($F(1.219) = 7.85, p < .05, \eta p^2 = .04$). De regressiecoëfficiënten van de samenhang tussen reputatie en employee ambassadorship bleek niet gelijk voor diegenen die voornamelijk restrictieve of stimulerende richtlijnen te lezen kregen. Zo bleek de reputatie in de stimulerende conditie een sterkere voorspeller ($b = .15$) dan in de restrictieve conditie ($b = .08$). De reputatie was bijgevolg niet geschikt als covariaat.

Hypothese 5 verwoordt de verwachting dat voornamelijk stimulerende geformuleerde richtlijnen meer zullen leiden tot *employee ambassadorship* dan voornamelijk restrictieve richtlijnen. De analyse resulteerde in een significant hoofdeffect van formulering op *employee ambassadorship* ($F(1.219) = 9.35, p < .05, \eta p^2 = .04$). Werknemers die met andere woorden een eerder stimulerend socialemediabeleid te lezen kregen ($M = 4.26, SD = 1.61$), hadden een grotere neiging om op te treden als ambassadeur van de organisatie dan werknemers die een eerder restrictief socialemediabeleid te zien kregen ($M = 3.60, SD = 1.51$). Het hoofdeffect van de vraag naar goedkeuring daarentegen (RQ1c), was niet significant ($F(1.219) = 3.45, p = .065, \eta p^2 = .02$) en hetzelfde bleek voor het interactie-effect (RQ2) tussen beide onafhankelijke variabelen ($F(1.219) = 1.16, p = .283, \eta p^2 = .01$). Ook wanneer werd gecontroleerd voor actief socialemediagebruik (zelf posts opstellen) en werkgerelateerd socialemediagebruik (de organisatie liken, werkgerelateerde posts opstellen, etc.) bleef dit hoofdeffect, hoewel in mindere mate, significant ($F(1.131) = 3.93, p < .05$). Hypothese 5 lijkt bijgevolg bevestigd. Bovendien vormen beide variabelen een significante predictor voor de intentie om zich als ambassadeur voor te doen. Hoe frequenter participanten zelf socialemediaposts opstelden, des te meer ze geneigd waren om als ambassadeur van de organisatie waarin ze tewerkgesteld zijn op te treden ($F(5.131) = 3.35, p < .05$). Hetzelfde geldt voor werkgerelateerd socialemediagebruik ($F(5.131) = 8.46, p < .001$).

Hypothese 7a verwacht vervolgens een mediatie-effect van de gepercipieerde relatie met de werkgever op het effect van de formulering op de intentie tot employee ambassadorship. Ook hier werd gekozen voor model vier, met de creatie van 95% betrouwbaarheidsintervallen op basis van 5000 bootstraps. Uit deze analyse blijkt het vooropgestelde model een goed model te zijn ($R = .17$, $F = 6.61$, $p < .05$). Zo was het indirecte effect van de gepercipieerde relatie met de werkgever significant ($b = .20$, $SE = .09$, $95\%BI = [.04, .38]$), net zoals het directe effect van de formulering van de richtlijn op ambassadorship behaviour ($b = .45$, $t = 2.30$, $p < .05$). Ook de invloed van de gepercipieerde relatie op de intentie tot ambassadeurschap was significant ($b = .51$, $t = 5.99$, $p < .001$). Hypothese 6 kon bijgevolg bevestigd worden. De manier waarop werknemers de relatie met hun werkgever percipiëren, verklaart met andere woorden deels de relatie tussen de formulering van de richtlijn en de intentie om het ambassadeurschap op zich te nemen.

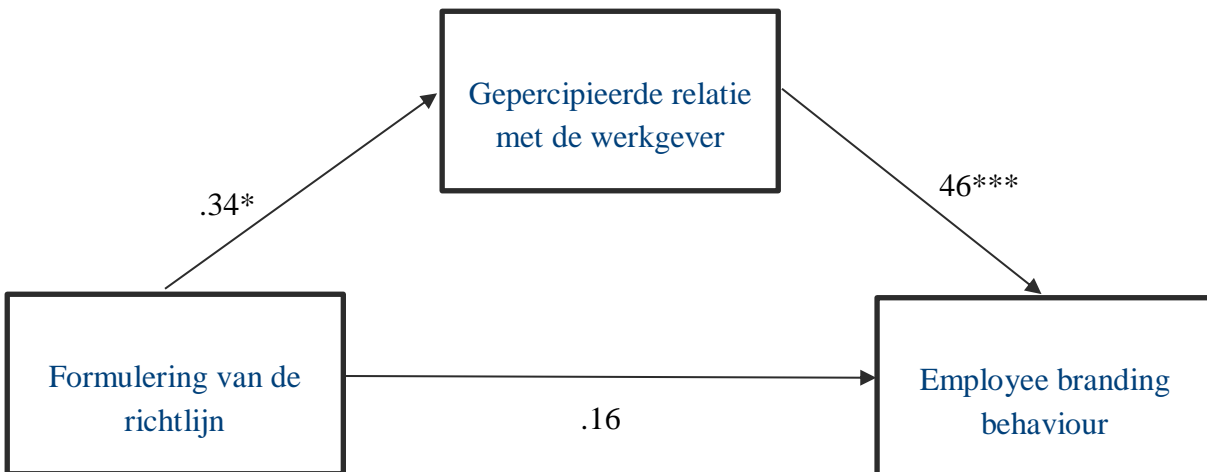


Figuur 3. Effect van de formulering van de richtlijn op de intentie tot employee ambassadorship, gemedieerd door de gepercipieerde relatie met de werkgever (waarbij * staat voor $p < .05$ en *** voor $p < .001$).

4.2.5 Employee branding behaviour

Hypothese 6 stelt dat voornamelijk stimulerend geformuleerde richtlijnen meer zullen leiden tot *employee branding behaviour* dan voornamelijk restrictieve richtlijnen. De analyse resulteerde in een significant hoofdeffect van formulering op de intentie tot employee branding behaviour ($F(1.219) = 5.383$, $p < .05$). Indien de richtlijnen met andere woorden eerder restrictief werden geformuleerd ($M = 4.76$; $SD = 1.02$), leidde dit tot een significant mindere neiging om dergelijk gedrag te stellen ($t(221) = -2.35$, $p < .05$) dan wanneer de participanten een eerder stimulerend beleid te lezen kregen ($M = 5.07$; $SD = .96$). Het hoofdeffect van de vraag naar goedkeuring (RQ1c) bleek niet significant ($F(1.219) = .21$, $p = .645$, $\eta^2 = .00$), net zoals het interactie-effect (RQ3) van beide onafhankelijke variabelen ($F(1.219) = .11$, $p = .738$, $\eta^2 = .00$). Indien echter werd gecontroleerd voor reputatie enerzijds en actief en werkgerelateerd sociaalmediagebruik anderzijds, bleek het hoofdeffect van formulering niet meer significant ($F(1.130) = .00$, $p = .986$). Zowel reputatie ($F(1.130) = 13.91$, $p < .001$) als werkgerelateerd sociaalmediagebruik ($F(5.130) = 5.44$, $p < .001$) bleken op zichzelf een goede voorspeller te zijn voor *employee branding behaviour*. Dit wil enerzijds zeggen dat, hoe hoger werknemers de reputatie van hun eigen organisatie beoordelen, des te meer ze geneigd zijn om aan *employee branding behaviour* te doen. Anderzijds betekent dit dat, naarmate participanten aangaven vaker werkgerelateerde socialemedia-activiteiten te verrichten, zij significant meer geneigd waren om aan *employee branding behaviour* te doen.

Hypothese 7b verwacht ten slotte een mediatie-effect van de gepercipieerde relatie met de werkgever op het effect van de formulering op de intentie om aan employee branding behaviour te doen. Er werd gekozen voor model 4, waarbij telkens 95% betrouwbaarheidsintervallen werden gecreëerd op basis van 5000 bootstraps. Ondanks het niet significante hoofdeffect van formulering van de richtlijn op employee branding behaviour ($b = .16$, $SE = .12$, $95\%BI [-.08, .3945]$), bleek dit een goed model te zijn ($R = .17$, $F = 6.61$, $p < .05$). Het indirecte effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele bleek namelijk significant ($b = .16$, $SE = .06$, $95\%BI = [.037, .29]$). Hypothese 7b kon dus bevestigd worden.



Figuur 4. Het effect van formulering van de richtlijn op employee branding behaviour, gemedieerd door de gepercipieerde relatie met de werkgever (waarbij * = $p < .05$ en *** = $p < .001$)

4.2.6 Herinnering

Om een antwoord te formuleren op onderzoeksvraag 2 werd de invloed van de twee onafhankelijke variabelen op de herinnering van de richtlijnen getest. Uit de analyse blijkt dat formulering hierop een significante invloed uitoefent ($F(1.212) = 5.97$, $p < .05$), in tegenstelling tot het hoofdeffect van goedkeuring ($F(1.212) = .05$, $p = .825$) en het interactie-effect van beide onafhankelijke variabelen ($F(1.212) = .41$, $p = .521$). Specifieker blijkt uit de independent samples t-test dat de werknemers die een voornamelijk restrictief socialemediabeleid te lezen kregen zich richtlijnen significant meer onderwerpen uit de richtlijnen konden herinneren ($M = 4.53$, $SD = .16$) dan diegenen die een voornamelijk stimulerend socialemediabeleid kregen ($M = 3.98$, $SD = .16$).

5 Discussie

Het voornaamste doel van deze masterproef was om te achterhalen hoe werkgevers het best socialemediarichtlijnen voor hun medewerkers opstellen in termen van formulering en de eventuele ondertekening ervan. Wat betreft de formulering van de richtlijn bestaan twee kampen in de praktijk, namelijk richtlijnen die restricties opleggen om risico's te vermijden en richtlijnen die het socialemediagebruik van werknemers willen stimuleren en op die manier mogelijke opportuniteiten maximaal trachten te benutten (Opgenhaffen & Claeys, 2017). De literatuur gaf aan dat deze laatste gunstiger bleken te zijn voor zowel het engagement van werknemers (Bretschneider & Parker, 2016) als de bevordering van de relatie met de werkgever (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Deze relatie is tamelijk belangrijk, aangezien dit op zijn beurt bijdraagt tot geëngageerd personeel (Ewing et al., 2018; Men, 2014; Opgenhaffen & Claeys, 2017; Rokka et al., 2014; Smith et al., 2017). Wat betreft de wijze waarop socialemediarichtlijnen het best worden geïmplementeerd, suggereert de literatuur het belang van enige inspraak bij de werknemers (Grunig & Grunig, 2011; Kumar & Saha, 2017). Zo zou dit, volgens de redenering van het psychologische contract (Rousseau, 1989), aanzetten tot toewijding (Conway, Coyle-Shapiro, 2011; van Elst & Meurs, 2015) en mogelijks tot een grotere intentie om de richtlijnen na te leven. De invloed van formulering en de vraag om het beleid te ondertekenen werd getest door middel van een online 2x2 experimenteel onderzoeksdesign. Hierbij kregen werknemers van middelgrote tot grote organisaties een fictief socialemediabeleid te lezen dat varieerde naargelang de verschillende condities. De bevindingen van deze masterproef voorzien inzicht in zowel de wijze waarop werkgevers socialemediarichtlijnen het best opstellen om de organisationele doelen van de richtlijn te bereiken, als de manier waarop werknemers de richtlijnen en de relatie met de werkgever percipiëren.

De relatie tussen leidinggevend en hun personeel speelt volgens de literatuur een sleutelrol in de mate waarin werknemers zich zullen engageren voor hun organisatie (Ewing et al., 2018; Men, 2014; Opgenhaffen & Claeys, 2017; Rokka et al., 2014; Smith et al., 2017). Voorgaand kwalitatief onderzoek suggereerde een mogelijke positieve invloed van stimulerende richtlijnen op deze relatie (Opgenhaffen & Claeys, 2017). Bij deze werd dit kwantitatief bevestigd. Zo schatten de werknemers die een voornamelijk stimulerend beleid te zien kregen de relatie met de werkgever beter in dan diegenen die een eerder restrictief beleid lazen. Met andere woorden kan slechts de formulering van een tamelijk korte boodschap de gepercipieerde relatie met de werkgever dus beïnvloeden. Deze bevinding moet echter genuanceerd worden. Enerzijds kon hier namelijk niet gecontroleerd worden voor de reputatie van de organisatie waar de participanten op dat moment tewerkgesteld waren. De relatie tussen de reputatie en de gepercipieerde relatie met de werkgever verschilde namelijk voor de werknemers die hetzij de stimulerende hetzij de restrictieve richtlijn kregen. Specifieker bleek de reputatie voor de participanten die toegewezen werden in de voornamelijk stimulerende conditie een positievere voorspeller te zijn voor de relatie met hun werkgever. Indien het personeel met andere woorden de reputatie van hun organisatie hoog inschat én indien deze organisatie stimulerende socialemediarichtlijnen implementeert, zullen deze werknemers de relatie met de werkgever hoger inschatten. Anderzijds werd de gebruikte schaal verkort. De gepercipieerde relatie met de werkgever werd – omwille van methodologische redenen – geoperationaliseerd door middel van één latente variabele *control mutuality*, of de mate waarin zowel de werkgever als de werknemer elkaar controle toekennen (Hon & Grunig, 1999). Bovenstaande bevinding betekent bijgevolg dat werknemers die een voornamelijk restrictief beleid te lezen kregen, de indruk hadden dat de organisatie verkiest om de controle te behouden. De andere groep participanten erkende dat de organisatie zelf de controle deels uit handen gaf door middel van de stimulerende richtlijnen.

Dit is dan ook wat deze laatsten trachten te voltrekken, namelijk een vorm van wederzijdse controle door werknemers meer online vrijheid toe te kennen.

Vervolgens zou de effectiviteit van de richtlijnen deels afhankelijk zijn van de manier waarop de werknemer de relatie met de werkgever percipieert (Kim & Rhee, 2017; Lages, 2012; Xiong et al., 2013; Kang & Sung, 2017). Hoewel deze studie slechts gedragsintenties mat, lijken de resultaten dit toch te bevestigen. Zo medieert de gepercipieerde relatie met de werkgever de invloed van de formulering op zowel de intentie om als online ambassadeur van de organisatie op te treden als om aan *employee branding behaviour* te doen. Deze bevindingen benadrukken het belang van een gezonde balans van controle tussen werknemer en werkgever. Indien werkgevers wensen dat hun personeel zelf werkgerelateerde posts liken, delen en opstellen, blijkt een goede relatie dus inderdaad prioriteit te zijn (Kim & Rhee, 2017). Stimulerend geformuleerde richtlijnen dragen dus deels toe bij. Het belang van hoe werknemers de relatie met hun werkgever beschouwen, geldt des te meer aangezien de formulering van de richtlijn zelf geen invloed uitoefende op *employee branding behaviour*. Hoe hoger werknemers de relatie met de werkgever inschatten, des te meer de socialemediarichtlijnen dus leiden tot *pro-brand behaviour*. Het hoofdeffect van formulering op de intentie tot ambassadeurschap bleek dan weer wel significant. Zoals verwacht hadden diegenen die een voornamelijk stimulerend beleid te lezen kregen een grotere neiging om in de toekomst op te treden als ambassadeur van de organisatie. Hier kon echter niet gecontroleerd worden voor de reputatie van de organisatie. Zo bleek de reputatie in de stimulerende conditie een sterkere voorspeller van ambassadeurschap te zijn dan bij diegenen die een eerder restrictief beleid te lezen kregen. Met andere woorden baten organisaties er meer bij indien zij volgens haar personeel een goede reputatie heeft én indien deze voornamelijk stimulerende richtlijnen implementeren.

Naast ambassadeurschap en *employee branding behaviour* werd in deze studie nog een andere gedragsintentie gemeten, namelijk de intentie om de richtlijnen na te leven. Hierbij werd verwacht dat voornamelijk stimulerend geformuleerde richtlijnen zouden leiden tot een grotere neiging om zich in de toekomst aan de richtlijnen te houden. Dit hoofdeffect werd niet bevestigd. Dit kan wellicht verklaard worden doordat de restrictieve richtlijnen – ondanks een succesvolle manipulatie – toch niet streng genoeg waren. Li et al. (2010) stelden namelijk dat guideline compliance slechts vermindert bij zeer strenge richtlijnen. De richtlijnen die in deze studie werden opgesteld lieten nog steeds in grote mate het socialemediagebruik van werknemers toe. Ten slotte bleek ook de mediërende rol van reactance tegen de verwachtingen in niet van toepassing te zijn, zowel in de relatie met formulering van de richtlijn als de ondertekening ervan. Hoewel aan participanten expliciet werd gevraagd de richtlijn aandachtig te lezen, is het mogelijk dat de aandacht werd verstoord of dat zij dit niet deden zoals van hen werd verwacht, met als gevolg dat de kans op reactance vermindert (Laurin et al., 2013). Het feit dat slechts 5.4% van de werknemers in staat was om zich alle gelezen richtlijnen te herinneren, is een indicatie hiervoor. Wel trad reactance op als negatieve voorspeller van guideline compliance.

In tegenstelling tot de formulering van de richtlijn, oefent de ondertekening op geen enkele van de drie gedragsintenties een invloed uit. Wat betreft guideline compliance, ging dit in tegen de verwachtingen. Zo zou bij goedkeuring van de werknemers een sociaal contract ontstaan met de werkgever waardoor werknemers zich psychologisch gebonden zouden voelen om zich aan de richtlijn te houden (Conway, Coyle-Shapiro, 2011; van Elst & Meurs, 2015; Johnston, 2015). De verplichte aard van de ondertekening zou het ontbreken van een effect kunnen verklaren. Het is namelijk de vrijwillige keuze om akkoord te gaan - niet het louter akkoord gaan zelf – dat het sociale contract typeert (Rousseau, 1989). Zo geeft de betrokken persoon een deel van zijn of haar vrijheid af ten gunste van de werking van het overkoepelende systeem. Omtrent ambassadeurschap en

employee branding behaviour werden op voorhand geen verwachtingen opgesteld omwille van de exploratieve aard van ondertekening als onafhankelijke variabelen.

Onderzoeksvraag 2 peilde naar de invloed van de formulering en de ondertekening van de richtlijn op de herinnering ervan. Uit de resultaten blijkt dat restrictieve richtlijnen over het algemeen beter werden onthouden dan de stimulerende richtlijnen. Hiervoor kon in de literatuur geen verklaring gevonden worden. Toch is het mogelijk dat deze richtlijnen voor de werknemers makkelijker te verwerken waren, aangezien deze specifiekere verwoorden hoe zij zich online wel of niet achten te gedragen (O'Connor et al. 2016). Zo hadden de stimulerende richtlijnen mogelijks meer nood aan extra toelichting. Het socialemediabeleid had bijvoorbeeld nog concreter kunnen beschrijven op welke manier werknemers kunnen participeren in online conversaties. Een experimentele setting laat dit echter niet gemakkelijk toe, aangezien de lengte van de richtlijn kan optreden als een *confounding variable*. Bovendien staan socialemediarichtlijnen idealiter niet op zichzelf. Zo benadrukken Chelliah en Field (2012) het belang van socialemediatraining voor werknemers in de vorm van *ambassador programs*, waarbij ze aangeleerd krijgen hoe ze op een verantwoordelijke manier kunnen omgaan met sociale media (Dreher, 2014; van Zoonen et al., 2016).

Aangezien de implementatie van voornamelijk restrictieve richtlijnen de vrijheid van werknemers deels zou ontnemen, werd verwacht dat deze zouden leiden tot een minder positieve attitude ten opzichte van de richtlijn dan voornamelijk stimulerende richtlijnen. Dit werd echter niet bevestigd. Dit stemt overeen met de eerdere bevinding, namelijk dat een restrictieve richtlijn niet tot meer reactance leidt dan de stimulerende richtlijn. In tegenstelling tot wat de literatuur verkondigt (Lowry & Moody, 2014; Nakashima et al., 2017; Olson & Roloff, 2012), lijkt een eerder restrictief beleid dus niet per se te leiden tot negatieve attitudele responsen. Werknemers die daarentegen werden gevraagd om de richtlijnen te ondertekenen, ontwikkelden een positievere attitude dan diegenen aan wie dit niet werd gevraagd. Wegens de verplichte aard van de ondertekening is dit nogal tegenintuïtief. Hieruit blijkt dat werknemers het appreciëren indien er louter aan hen wordt gedacht, zonder dat aan hen effectief een keuze wordt gelaten. Met andere woorden is slechts een beperkte voorziening om de stem te laten horen al beter dan een oplegging zonder ondertekening. Nogal opvallend is dat dit effect pas zichtbaar werd wanneer werd gecontroleerd voor de reputatie van de organisatie van de werknemer. De reputatie blijkt dus ook een deel van dit effect te verklaren, met als gevolg dat bij de implementatie van socialemediarichtlijnen de reputatie een rol speelt wat betreft hun effect op de attitude ten opzichte van de richtlijn. De ondertekening van de richtlijn draagt echter niet bij aan de relatie met de werkgever. Dit is begrijpelijk, aangezien door de verplichte aard van de ondertekening de controle nog steeds bij de organisatie blijft.

Ten slotte onderzocht deze studie of er een interactie-effect plaatsvond tussen de formulering van de richtlijnen en de ondertekening ervan. Voor geen enkele afhankelijke variabele werd echter dergelijke effect gevonden. Beide onafhankelijke variabelen oefenen met andere woorden geen invloed uit op elkaar en hoe ze interageren met de afhankelijke variabelen. De tests rond deze interactie waren veeleer exploratief van aard, met als gevolg dat een passende verklaring moeilijk te vinden is. Zo kan de operationalisering – de verplichte aard - van de ondertekening dit teniet doen, of zijn er nog andere mogelijk factoren die niet zijn opgenomen in dit onderzoek, maar die hier toch mede een invloed op uitoefenen. Zo houdt deze studie niet bepaald rekening met individuele verschillen in de manier waarop werknemers omgaan met richtlijnen, terwijl deze waarschijnlijk een nuance zouden kunnen aanbrengen bij de bevindingen. Persoonlijkheidskenmerken, zoals persoonlijke normen omtrent socialemediagebruik, werden in deze studie achterwege gelaten, terwijl deze mogelijks een invloed uitoefenen op de vastgestelde relaties (Li et al. 2010).

6 Limitaties en toekomstig onderzoek

Deze masterproef en de uitvoering van het experiment brengen onvermijdelijk limitaties met zich mee. Zo werd aan de participanten om te beginnen een fictief algemeen socialemediabeleid voorgelegd. De werknemers hoorden zich in te beelden dat hun eigen organisatie dit beleid naar hen communiceerde. Om te beginnen rijst hierbij de vraag of de participanten hier effectief in sloegen. Meer nog bestaat de mogelijkheid dat de gemeten effecten enigszins overeenkomen met wat ze zouden geweest zijn mochten de richtlijnen daadwerkelijk door de eigen werkgever ingevoerd worden. Bovendien is het mogelijk dat de manier waarop het beleid was opgesteld inhoudelijk of stilistisch niet overeenkwam met de gebruiken of de overkoepelende waarden van de desbetreffende organisatie. Op deze manier bestaat de kans dat de participanten anders op het beleid hebben gereageerd dan wanneer hun eigen organisatie dergelijke richtlijnen zou hebben opgesteld.

Het experiment speelde zich vervolgens af in een online context, wat een oncontroleerbare omgeving impliceert. Ondanks de filtering van participanten die extreem kort of extreem lang over de vragenlijst deden, kan om te beginnen niet worden gegarandeerd dat de werknemers het experiment aandachtig hebben doorlopen. Werknemers konden zich gemiddeld 61% van de richtlijnen herinneren. Geweten dat het een gedragsmaatregel betreft, is het echter belangrijk dat deze herinnerd worden opdat ze voor de organisatie effectief zouden kunnen zijn. Het is mogelijk dat de participanten sneller over de richtlijnen heen gingen omwille van de onderzoekssetting, namelijk dat de richtlijnen niet voor hen waren bedoeld en dat er dus geen sprake was van mogelijke persoonlijke gevolgen. Zoals eerder vermeld in de discussie staat de implementatie van richtlijnen idealiter niet op zichzelf en wordt dit aangevuld door verdere socialemediatraining, wat ontbrak in deze setting. Dit is dan ook iets waar toekomstig onderzoek rekening mee kan houden, aangezien werknemers de socialemediarichtlijnen verder verwerken indien deze aan de hand van een praktische aanpak worden toegelicht. Behringer en Sassenberg (2015) raden aan om werknemers individueel te begeleiden, aangezien niet iedereen even geletterd is in het gebruik van sociale media. Dit kan voor middelgrote tot grote organisaties echter een probleem vormen, wegens een tekort aan tijd en middelen. Een tweede onvermijdelijk issue is dat dit onderzoek bovendien steunt op zelfrapporteringen, wat een gevaar is voor de interne validiteit. Dit betekent namelijk dat zij zichzelf en hun hypothetische gedrag na het lezen van de socialemediarichtlijnen zo accuraat mogelijk horen in te schatten.

Centraal in deze studie stond de relatie met de werkgever, die een belangrijke rol bleek te spelen in de effectiviteit van de socialemediarichtlijnen. Idealiter trachten organisaties een dialogische relatie (*zie supra*) met hun personeel op te bouwen (Kent & Taylor, 2002). Hiervoor moet de communicatie tussen de beide partijen zoals eerder vermeld voldoen aan vijf beginselen. De richtlijnen die in deze studie werden opgesteld komen hier echter niet aan tegemoet. Zo gebeurt de communicatie van het socialemediabeleid maar weinig spontaan en is er van echte dialoog geen sprake, aangezien er geen mogelijkheid werd voorzien voor werknemers om feedback te geven op de betreffende richtlijnen. Aangezien werkgevers, die het socialemediagebruik van werknemers toelaten en stimuleren, bouwen aan een dialogische relatie, kunnen de voornamelijk stimulerende richtlijnen hierbij wel dienen als opstap. Dit biedt ook de kans voor vervolgonderzoek om te onderzoeken op welke andere manieren de implementatie van socialemediarichtlijnen kunnen bijdragen aan de opbouw van zo'n dialogische relatie, bijvoorbeeld door de inlassing van een vrijblijvende ondertekening.

Om methodologische redenen werd namelijk besloten om de ondertekening of goedkeuring van de socialemediarichtlijnen te verplichten. Dit gaat in tegen de vrijblijvende aard van instemming en betrokkenheid en is uiteraard geen realistische situatie, waardoor de participanten hier mogelijks anders op reageerden dan wanneer zij vrij zouden zijn geweest om het beleid effectief goed- of af te keuren. Deze vrije keuze - en eventueel feedback bij afkeuring -, is dan ook iets wat toekomstig onderzoek in acht hoort te nemen. Oprechte betrokkenheid van de werknemers kan namelijk een bevorderende rol spelen in de relatie tussen werkgever en werknemer (Kumar & Saha, 2017). Bovendien is er pas echt sprake zijn van een psychologisch contract indien de werknemers de vrijheid hebben om zelf de keuze te maken of zij dit al dan niet aangaan (Johnston, 2015). De verantwoordelijkheid van de werknemer die voortvloeit uit de vrijwillige goedkeuring, ontbreekt dus in deze studie. De literatuur zou er bijgevolg bij baten moesten toekomstige studies een soortgelijke situatie kunnen nabootsen.

De lengte van de vragenlijst beschouwend, werd geopteerd voor een verkorte schaal van relatie met de werkgever, namelijk *control mutuality*. Aangezien deze relatie een nogal overheersende rol speelde in dit onderzoek, is dit een tamelijk grote limitatie. Zo had de dimensie 'vertrouwen', wat erg prominent is bij de toelating van socialemediagebruik van werknemers (Oggenhaffen & Claeys, 2017), extra diepgang kunnen leveren in de interpretatie van de resultaten. Toekomstig kwantitatief onderzoek zou op deze manier kunnen bekijken welke dimensies van de relatie met de werkgever worden beïnvloed bij de implementatie van richtlijnen, en of deze bovendien een mediërende rol uitoefenen op de gedragsintenties. Voor werkgevers zou dit namelijk inzicht in de manier waarop zij zowel een gezonde relatie met hun personeel kunnen opbouwen als hun organisationele doelen het best kunnen bereiken. De resultaten suggereren namelijk de mogelijkheid dat deze twee hand in hand gaan.

Uit de socio-demografische variabelen bleek dat 78.5% van de participanten bedienden waren, met als gevolg dat dit implicaties heeft voor de externe validiteit. Zo moet men voorzichtig omspringen met de generaliseerbaarheid van de resultaten naar de andere statuten. Bovendien werd in deze studie geen onderscheid gemaakt tussen de private (56.1%) en de publieke sector (43.9%). Werkgevers zouden er echter bij baten indien toekomstig onderzoek zich toespitst op hetzij publieke, hetzij private organisaties, aangezien deze gekenmerkt worden door een andere dynamiek (Baarspul & Wilderom, 2011). Zo tonen de werknemers in de publieke sector over het algemeen ook meer toewijding aan de organisatie (Bullock, Stritch & Rainey, 2015).

Ten slotte kon bij de analyses van de gepercipieerde relatie en ambassadeurschap niet gecontroleerd worden voor de reputatie van de organisatie waar de werknemers op dat moment tewerkgesteld waren wegens een schending van de assumptie homogeniteit van regressieslopes. De betreffende bevindingen moeten bijgevolg met kritische blik geïnterpreteerd worden. Bovendien bleek de reputatie een goede voorspeller voor zowel guideline compliance, attitude ten opzichte van de richtlijn als *employee branding behaviour*. Hieruit blijkt dat de reputatie van de organisatie een niet te onderschatten factor te lijkt zijn die inspeelt op de effectiviteit van de geïmplementeerde socialemediarichtlijnen. Aangezien dit relevante inzichten biedt voor werkgevers, is de verduidelijking van de impact van de reputatie dan ook een potentiële piste die toekomstig onderzoek kan bewandelen.

7 Conclusie

Deze masterproef onderzocht aan de hand van een 2x2 experimenteel design op welke manier werkgevers het best socialemediarichtlijnen opstellen voor werknemers in termen van formulering en of de ondertekening hiervan bijdraagt aan hun effectiviteit. Uit de resultaten blijkt dat het al dan niet ondertekenen van de richtlijnen niet bijdraagt tot de organisationele doelen die de richtlijnen horen te bereiken, en geen invloed uitoefent op hoe de relatie met de werkgever gepercipieerd wordt. Wel ontwikkelden diegenen die het socialemediabeleid hoorden te ondertekenen een positievere attitude ten opzichte van de richtlijn. Een belangrijkere factor waar werkgevers rekening mee dienen te houden is de formulering van de richtlijn. Zo lijken voornamelijk stimulerend geformuleerde richtlijnen bij te dragen aan de manier waarop de werknemer de relatie met de werkgever beschouwt, wat een voordeel biedt voor de organisatie en haar doelen. Verder sporen stimulerende socialemediarichtlijnen aan om de relatie met de organisatie zichtbaar te maken door haar berichten te liken, te delen en hierover zelf berichten te posten. Voornamelijk restrictieve richtlijnen lijken dan weer de herinnering van de richtlijnen te bevorderen. Het is bijgevolg aan het management om prioriteiten te stellen en om te beslissen over wat men met deze socialemediarichtlijnen wil bereiken. Wat betreft de theoretische relevantie brengt deze kwantitatieve studie een meerwaarde aangezien niet alleen de organisationele doeleinden van de richtlijnen (gedragsintenties) in rekening worden genomen, maar ook het perspectief van de werknemer. Waar toekomstig kwantitatief onderzoek hierop kan verder bouwen door meer relevante persoonlijkheidskenmerken en meerdere relatie gerelateerde dimensies in acht te nemen, kan kwalitatief onderzoek zich focussen op de ervaringen van de werknemers bij het lezen van de richtlijn, en de motivatie om de socialemediarichtlijnen al dan niet te volgen.

8 Referenties

- Alasoini, T. (2012). A New Model for Workplace Development in Finland. Rethinking Employee Participation and the Quality of Working Life in the Context of Broad-based Innovation Policy. *International Journal of Action Research*, 8(3), 245-265. Geraadpleegd via <https://search-proquest-com.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/docview/1449602941?accountid=17215>
- Andersson, R. (2019). Employees as ambassadors: embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 702-716. doi:10.1108/CCIJ-04-2019-0038
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49. doi:10.1108/10878571011088069
- Baarspul, H. C., & Wilderom, C. P. (2011). Do employees behave differently in public-vs private-sector organizations? A state-of-the-art review. *Public management review*, 13(7), 967-1002. doi:10.1080/14719037.2011.589614
- Banghart, S., Etter, M., & Stohl, C. (2018). Organizational boundary regulation through social media policies. *Management Communication Quarterly*, 32(3), 337-373. doi:10.1177/0893318918766405
- Behringer, N., & Sassenberg, K. (2015). Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees' intentions to adopt new tools. *Computers in Human Behavior*, 48, 290-296. doi:10.1016/j.chb.2015.01.069
- Bögel, P. M. (2015). Processing of CSR communication: insights from the ELM. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 128-143. doi:10.1108/CCIJ-11-2013-0095
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (2013). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. Academic Press.
- Bretschneider, S., & Parker, M. (2016). Organization formalization, sector and social media: Does increased standardization of policy broaden and deepen social media use in organizations?. *Government Information Quarterly*, 33(4), 614-628. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.005>
- Brivot, M., Gendron, Y., & Guénin, H. (2017). Reinventing organizational control: Meaning contest surrounding reputational risk controllability in the social media arena. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 795-820. doi:10.1108/AAAJ-06-2015-2111
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489. <https://doi-org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1111/puar.12356>
- Carim, L., & Warwick, C. (2013). Use of social media for corporate communications by research-funding organisations in the UK. *Public relations review*, 39(5), 521-525. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.08.006>

- Chelliah, J., & Field, J. (2014). Managing the risks of social media: Ways to ensure that online behavior is always appropriate. *Human Resource Management International Digest*, 22(5), 39-41. doi:10.1108/HRMID-07-2014-0103
- CNV. (z.j.) Social media protocol. Geraadpleegd op 16 februari 2020 via <https://www.cnv.nl/werken-prive/online/social-media-protocol/>
- Coca Cola. (2009). The Coca Cola Company online social media principles. Geraadpleegd op 16 februari 2020 via <https://www.viralblog.com/wp-content/uploads/2010/01/TCCC-Online-Social-Media-Principles-12-2009.pdf>
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176. doi:10.1057/palgrave.crr.1550049
- De Lijn. (2013). Richtlijnen voor het gebruik van sociale media. Geraadpleegd op 16 februari 2020 via <https://www.kortom.be/download.ashx?id=14488>
- Dillard, J. P., & Shen, L. (Eds.). (2013). *The Sage handbook of persuasion*. Sage.
- DiStaso, M. W., McCorkindale, T., & Wright, D. K. (2011). How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations. *Public relations review*, 37(3), 325-328. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.06.005>
- Do, Q. C. (2013). Enhanced employee participation and the influence from below. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(2), 193-207. doi:10.1111/j.1744-7941.2012.00059.x
- Dreher, S. (2014). Social media and the world of work: A strategic approach to employees' participation in social media. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 344-356. doi:10.1108/CCIJ-10-2013-0087.
- Ewing, M., Men, R. L., & O'Neil, J. (2018). Exploring the Role of Social Media in Creating an Engaged Workplace. In Yook, B., & Chen Z. F. (Eds.), *21 ST INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS RESEARCH CONFERENCE*, p. 127-139. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Field, J., & Chelliah, J. (2012). Social-media misuse a ticking time-bomb for employers: Robust policies and procedures needed to reduce the risks. *Human Resource Management International Digest*, 20(7), 36-38. doi:10.1108/09670731211270301.
- Field, A. (2016). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. Londen, England: SAGE.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. & Sever, J.M. (2000). The reputation quotient sm: A multi stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal Of Brand Management*, 7(4), 241- 255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>

- Fuchs, C. (2014). Social media and the public sphere. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 12(1), 57-101. Geraadpleegd via <https://triple-c.at/index.php/tripleC/article/view/552/668>
- Fuduric, M., & Mandelli, A. (2014). Communicating social media policies: evaluation of current practices. *Journal of Communication Management*, 18(2), 158-175. doi:10.1108/JCOM-06-2012-0045
- Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1-19. Geraadpleegd via https://www.researchgate.net/profile/James_Grunig/publication/46280145_Paradigms_of_Public_Relations_in_an_Age_of_Digitalization/links/00b4952b20ceba16ba000000/Paradigms-of-Public-Relations-in-an-Age-of-Digitalization.pdf
- Grunig, J. E., Grunig, L. A. (2011). *Characteristics of excellent communications*. In Gillis, T. (Ed.). The IABC handbook of organizational communication (2nd ed., pp. 3-14). Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business horizons*, 54(3), 265-273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Geraadpleegd op http://paineublishing.com/wp-content/uploads/2013/10/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf
- Intel. (z.j.). Intel social media guidelines. Geraadpleegd op 16 februari 2020 via <https://www.intel.com/content/www/us/en/legal/intel-social-media-guidelines.html>
- Johnston, J. (2015). 'Loose tweets sink fleets' and other sage advice: social media governance, policies and guidelines. *Journal of Public Affairs*, 15(2), 175-187. <https://doi.org/10.1002/pa.1538>
- Jones, B., Temperley, J., & Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 927-939. doi: 10.1362/026725709X479309
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public relations review*, 28(1), 21-37. doi:10.1016/S0363-8111(02)00108-X
- Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268. doi:10.1080/1062726X.2011.582204

- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand - related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488. doi:10.1108/03090561211202567
- Kostopoulos, G., Gounaris, S., & Rizomyliotis, I. (2014). How to reduce the negative impact of customer non-compliance: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, 22(6), 513-529. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914056>
- Kumar, S. P. & Saha, S. (2017). Influence of trust and participation in decision making on employee attitudes in indian public sector undertakings. *SAGE Open*, 7, 1-13. doi:10.1177/2158244017733030
- Lages, C. R. (2012). Employees' external representation of their workplace: Key antecedents. *Journal of Business Research*, 65(9), 1264-1272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.044>.
- Lam, H. (2016). Social dilemmas in the employment context. *Employee Relations*, 38(3), 420-437. doi:10.1108/ER-04-2015-0072
- Laurin, K., Kay, A. C., Proudfoot, D., & Fitzsimons, G. J. (2013). Response to restrictive policies: Reconciling system justification and psychological reactance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 152-162. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.004>.
- Li, H., Zhang, J., & Sarathy, R. (2010). Understanding compliance with internet use policy from the perspective of rational choice theory. *Decision Support Systems*, 48(4), 635-645. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.12.005>.
- Lowry, P. B., & Moody, G. D. (2015). Proposing the control-reactance compliance model (CRCM) to explain opposing motivations to comply with organisational information security policies. *Information Systems Journal*, 25(5), 433-463. doi:10.1111/isj.12043.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in psychology*, 5, 1322. doi:10.3389/fpsyg.2014.01322
- Markey, R., & Townsend, K. (2013). Contemporary trends in employee involvement and participation. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 475-487. doi:10.1177/0022185613489389
- Massi Lindsey, L. L. (2005). Anticipated guilt as behavioral motivation: An examination of appeals to help unknown others through bone marrow donation. *Human Communication Research*, 31(4), 453-481. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2005.tb00879.x>
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. doi:10.1080/1062726X.2014.908719
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. <https://doi-org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1080/1062726X.2014.908720>

- Men, L. R., & Sung, Y. (2019). Shaping Corporate Character Through Symmetrical Communication: The Effects on Employee-Organization Relationships. *International Journal of Business Communication*, 51, 1-23. doi:10.1177/2329488418824989.
- Men, L. R., & Tsai, W. H. S. (2015). Infusing social media with humanity: Corporate character, public engagement, and relational outcomes. *Public Relations Review*, 41(3), 395-403. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.02.005>
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: Untapped resource or social media time bomb?. *Business Horizons*, 57(3), 401-411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.011>
- Mitchell, A. A., Olson, J.C. (1981). Are product attribute beliefs the only mediator of advertising effects on brand attitude? *Journal of Marketing Research*, 18(3), 318-332. <https://doi.org/10.1177/002224378101800306>
- Müller, M. (2017). 'Brand-centred control': A study of internal branding and normative control. *Organization Studies*, 38(7), 895-915. doi:10.1177/0170840616663238
- Nakashima, N. A., Daniels, D. P., & Laurin, K. (2017). It's about time: Divergent evaluations of restrictive policies in the near and distant future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 12-27. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.07.005>
- Newig, J., & Koontz, T. M. (2014). Multi-level governance, policy implementation and participation: the EU's mandated participatory planning approach to implementing environmental policy. *Journal of European public policy*, 21(2), 248-267. doi:10.1080/13501763.2013.834070
- O'Connor, K. W., Schmidt, G. B., & Drouin, M. (2016). Helping workers understand and follow social media policies. *Business Horizons*, 59(2), 205-211. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.11.005>
- Olison, W. O., & Roloff, M. E. (2012). Responses to organizational mandates: How voice attenuates psychological reactance and dissent. *Communication Research Reports*, 29(3), 204-216. doi:10.1080/08824096.2012.684984
- Opitz, M., Chaudhri, V., & Wang, Y. (2018). Employee social-mediated crisis communication as opportunity or threat?. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(1), 66-83. doi:10.1108/CCIJ-07-2017-0069
- Opgenhaffen, M., & Claeys, A. S. (2017). Between hope and fear: developing social media guidelines. *Employee Relations*, 39(2), 130-144. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2016-0086>
- Patel, N., & Jasani, H. (2010). Social media security policies: Guidelines for organizations. *Issues in Information Systems*, 11(1), 628-634. Geraadpleegd op <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.473.6596&rep=rep1&type=pdf>
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics—A framework and guidelines for managing social media. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 281-298. <https://doi-org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1016/j.intmar.2013.09.007>
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1979). Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses. *Journal of personality and social psychology*, 37(10), 1915. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.37.10.1915>

- Raysman, R. (2012). A practical look at social media policies. *The Computer & Internet Lawyer*, 29(3), 10-13. Geraadpleegd via <https://brainmass.com/business/organizational-behaviour/practical-look-at-social-media-policies-474973>
- Richards, J. (2012). What has the internet ever done for employees? A review, map and research agenda. *Employee Relations*, 34(1), 22-43. doi:10.1108/01425451211183246
- Rokka, J., Karlsson, K., & Tienari, J. (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 802-827. doi:10.1080/0267257X.2013.813577
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Schaarschmidt, M., & Walsh, G. (2018). Social media-driven antecedents and consequences of employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.027>
- Schmidt, G. B., & O'Connor, K. W. (2015). Fired for Facebook: Using NLRB guidance to craft appropriate social media policies. *Business Horizons*, 58(5), 571-579. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.05.008>
- Shen, H. (2011). Organization-employee relationship maintenance strategies: A new measuring instrument. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 88(2), 398-415. doi:10.1177/107769901108800210
- Smith, B. G., Stumberger, N., Guild, J., & Dugan, A. (2017). What's at stake? An analysis of employee social media engagement and the influence of power and social stake. *Public Relations Review*, 43(5), 978-988. doi:10.1016/j.pubrev.2017.04.010
- Stohl, C., Etter, M., Banghart, S., & Woo, D. (2017). Social media policies: Implications for contemporary notions of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 413-436. doi:10.1007/s10551-015-2743-9
- Timming, A. R. (2015). The 'reach' of employee participation in decision - making: exploring the Aristotelian roots of workplace democracy. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 382-396. doi:10.1111/1748-8583.12050
- UNIZO. (z.j.). Model van social media policy. Geraadpleegd op 16 februari 2020 via <https://www.unizo.be/model-contract/model-van-social-media-policy>
- Vaast, E., & Kaganer, E. (2013). Social media affordances and governance in the workplace: An examination of organizational policies. *Journal of computer-mediated communication*, 19(1), 78-101. <https://doi-org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1111/jcc4.12032>
- van Elst, D., & Meurs, D. (2015). Positive management: The relationship between the psychological contract, employee engagement and organisational commitment. *Journal of Positive Management*, 6(4), 39-52. doi:10.12775/JPM.2015.021

- van Zoonen, W., Bartels, J., van Prooijen, A. M., & Schouten, A. P. (2018). Explaining online ambassadorship behaviors on Facebook and LinkedIn. *Computers in Human Behavior, 87*, 354-362. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.05.031>
- van Zoonen, W., van der Meer, T. G., & Verhoeven, J. W. (2014). Employees work-related social-media use: His master's voice. *Public Relations Review, 40*(5), 850-852. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.07.001>
- van Zoonen, W., Verhoeven, J. W., & Vliegenthart, R. (2016). How employees use Twitter to talk about work: A typology of work-related tweets. *Computers in Human Behavior, 55*, 329-339. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.09.021>
- Vlaamse Overheid. (2012). Richtlijnen gebruik sociale media. Geraadpleegd op 16 februari 2020 op <https://www.kortom.be/download.ashx?id=14491>
- Walsh, G., Schaarschmidt, M., & Von Kortzfleisch, H. (2016). Employees' company reputation-related social media competence: Scale development and Validation. *Journal of Interactive Marketing, 36*, 46-59. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.05.001>
- Waters, R. D., Bortree, D. S., & Tindall, N. T. (2013). Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship. *Employee relations, 35*(6), 613-629. doi:10.1108/ER-12-2012-0095
- Wigley, S., & Lewis, B. K. (2012). Rules of engagement: Practice what you tweet. *Public Relations Review, 38*(1), 165-167. <https://doi-org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1016/j.pubrev.2011.08.020>
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management, 35*, 348-359. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.07.009>

9 Bijlagen

9.1 Informed consent

Beste deelnemer,

In het kader van de master communicatiewetenschappen voer ik momenteel een onderzoek uit voor mijn masterproef. Deelname aan dit onderzoek omvat drie onderdelen. Allereerst leest u een introductie waarna u enkele vragen gesteld worden. Vervolgens zullen we u vragen aandachtig een korte tekst te lezen. Daarna worden u een reeks vragen gesteld waarbij gegarandeerd wordt dat alle antwoorden **steeds anoniem verwerkt worden** en niet met anderen zullen worden gedeeld.

De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden voor **wetenschappelijke doeleinden** en kunnen gepresenteerd worden op/in (inter)nationale conferenties/tijdschriften. We willen u dan ook vragen om deze vragenlijst volkomen eerlijk te beantwoorden. Het is belangrijk dat de vragenlijst volledig wordt ingevuld voor een goede verwerking van de resultaten, maar uw medewerking blijft vrijwillig en de deelname kan op elk moment worden stopgezet. De vragenlijst zal een **20-tal minuten** in beslag nemen. Er zijn **geen goede of foute antwoorden**, uw eigen mening of indruk is van tel.

Bij vragen of opmerkingen over dit onderzoeksproject kan u me altijd contacteren op het volgende e-mail adres: justine.lambrechts@student.kuleuven.be. Voor eventuele klachten of bezorgdheden omtrent ethische aspecten van deze studie kan u contact opnemen met de **Sociaal-Maatschappelijke Ethische Commissie van de KU Leuven** via smec@kuleuven.be.

Hartelijk bedankt alvast voor uw medewerking!

Toestemming: Indien u akkoord gaat met dit onderzoek, gelieve de onderstaande stelling aan te vinken.

- Hierbij bevestig ik dat ik de informatie over de studie begrijp. Ik begrijp dat ik vrijwillig deelneem en op elk moment kan stoppen met deelnemen als ik dit wil. Ik begrijp dat mijn antwoorden vertrouwelijk worden behandeld. Ik weet dat er geen risico's of ongemakken kunnen verbonden zijn aan mijn deelname. Voor vragen weet ik dat ik na mijn deelname terecht kan bij een projectonderzoeker of bij de Sociaal-Maatschappelijke Ethische Commissie van de KU Leuven.

9.2 Stimuli

9.2.1 *Conditie ondertekening + stimulerend versie 1*

Beeld u vervolgens in dat de organisatie waarvoor u werkt een beleid heeft uitgewerkt rond het gebruik van sociale media door werknemers. In wat volgt, kan u de sociale mediarijlijnen zoals ze zijn opgesteld door de organisatie, en zoals ze worden gecommuniceerd aan u als werknemer, lezen. Lees deze richtlijnen rustig na, zoals u dat zou doen als uw werkgever u deze richtlijnen via mail zou bezorgen. Nadien zal worden gevraagd om de richtlijnen ter goedkeuring te ondertekenen. Daarna volgen een aantal vragen, waarbij er geen juiste of foute antwoorden zijn.

Vandaag de dag zijn sociale media niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en het werkveld en dit brengt mogelijkheden met zich mee. Als ambassadeur van deze organisatie speel je hierbij een belangrijke rol. Sociale media kunnen namelijk gezien worden als een ruimte waar men eigen ervaringen kan delen en aan conversaties kan deelnemen. Deze zaken kunnen een bijdrage leveren aan een goede reputatie van onze organisatie, wat in ieders voordeel is.

Om je een houvast te bieden in het gebruik van sociale media en te helpen waar je dat zinvol acht, stelden we onderstaande richtlijnen op.

- Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijk socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialmedia-account, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie.
- We moedigen je aan om je connectie met onze organisatie zichtbaar te maken. Zo kan je onze officiële bedrijfspagina volgen en berichten liken of delen. Dit is echter geen verplichting.
- Indien je een probleem of ontevredenheid wil aanklaarten, doe je dit via de voorziene interne diensten en in geen geval via sociale media.
- We moedigen je aan om deel te nemen in de conversaties die online plaatsvinden. Je kan met jouw kennis en expertise anderen vooruithelpen of waarde toevoegen.
- Ook al ben je geen officiële woordvoerder van onze organisatie, wij achten je als ambassadeur wel in staat om onze waarden te representeren in het sociale media klimaat en om aandachtig te zijn. Zo kan je, mochten er zich onregelmatigheden voordoen, contact opnemen met een verantwoordelijke of bevoegde.
- Er wordt van je verwacht dat je bij online rapporteringen steeds je gezond verstand gebruikt, de vluchtige aard van sociale media in acht houdend. Hou steeds rekening met andere regels die van kracht zijn, zoals de privacywetgeving.
- Wij willen medewerkers stimuleren om actief deel te nemen in de community die onze organisatie heeft opgebouwd. Als medewerker ken je de organisatie en onze waarden als geen ander en kan je bijgevolg optreden als ambassadeur. Jij en je collega's kunnen waarde toevoegen aan online conversaties en discussies.

Gelieve in het onderstaand tekstvak 'gelezen en goedgekeurd' te typen.

Gelieve hier te tekenen voor akkoord.

- Ik ga akkoord met bovenstaand socialemediabeleid

9.2.2 Conditie ondertekening + stimulerend versie 2

Beeld u vervolgens in dat de organisatie waarvoor u werkt een beleid heeft uitgewerkt rond het gebruik van sociale media door werknemers. In wat volgt, kan u de sociale mediarijchlijnen zoals ze zijn opgesteld door de organisatie, en zoals ze worden gecommuniceerd aan u als werknemer, lezen. Lees deze richtlijnen rustig na, zoals u dat zou doen als uw werkgever u deze richtlijnen via mail zou bezorgen. Nadien zal worden gevraagd om de richtlijnen ter goedkeuring te ondertekenen. Daarna volgen een aantal vragen, waarbij er geen juiste of foute antwoorden zijn.

Vandaag de dag zijn sociale media niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en het werkveld en dit brengt opportuniteiten met zich mee. Als ambassadeur van deze organisatie speel je hierbij een belangrijke rol. Sociale media kunnen namelijk gezien worden als een ruimte waar men eigen ervaringen kan delen en aan conversaties kan deelnemen. Deze zaken kunnen een bijdrage leveren aan een goede reputatie van onze organisatie, wat in ieders voordeel is.

Om je een houvast te bieden in het gebruik van sociale media en te helpen waar je dat zinvol acht, stelden we onderstaande richtlijnen op.

- Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijk socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialmedia-account, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie.
- We moedigen je aan om je connectie met onze organisatie zichtbaar te maken. Zo kan je onze officiële bedrijfspagina volgen en berichten liken of delen. Dit is echter geen verplichting.
- Het is in geen enkel geval toegestaan om gevoelige of vertrouwelijke interne informatie bekend te maken indien je hier niet voor bevoegd bent.
- We moedigen je aan om deel te nemen in de conversaties die online plaatsvinden. Je kan met jouw kennis en expertise anderen vooruithelpen of waarde toevoegen.
- Ook al ben je geen officiële woordvoerder van onze organisatie, wij achten je als ambassadeur wel in staat om onze waarden te representeren in het sociale media klimaat en om aandachtig te zijn. Zo kan je, mochten er zich onregelmatigheden voordoen, contact opnemen met een verantwoordelijke of bevoegde. In geen enkel geval tolereren we dat er slecht wordt gesproken over een collega, een product of dienst, of de organisatie zelf.
- Indien je een klacht hebt, adresseer je die via de voorziene diensten. We verwachten dat je dagdagelijkse taken altijd prioriteit blijven en dat deze niet lijden onder het gebruik van sociale media tijdens de werkuren.
- Wij willen medewerkers stimuleren om actief deel te nemen in de community die onze organisatie heeft opgebouwd. Als medewerker ken je de organisatie en onze waarden als geen ander en kan je bijgevolg optreden als ambassadeur. Jij en je collega's kunnen waarde toevoegen aan online conversaties en discussies.

Gelieve in het onderstaand tekstvak 'gelezen en goedgekeurd' te typen.

Gelieve hier te tekenen voor akkoord.

- Ik ga akkoord met bovenstaand socialemediabeleid

9.2.3 Conditie ondertekening + restrictief versie 1

Beeld u vervolgens in dat de organisatie waarvoor u werkt een beleid heeft uitgewerkt rond het gebruik van sociale media door werknemers. In wat volgt, kan u de sociale mediarijlijnen zoals ze zijn opgesteld door de organisatie, en zoals ze worden gecommuniceerd aan u als werknemer, lezen. Lees deze richtlijnen rustig na, zoals u dat zou doen als uw werkgever u deze richtlijnen via mail zou bezorgen. Nadien zal worden gevraagd om de richtlijnen ter goedkeuring te ondertekenen. Daarna volgen een aantal vragen, waarbij er geen juiste of foute antwoorden zijn.

Vandaag de dag zijn sociale media niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en het werkveld en dit brengt risico's met zich mee. Als werknemer van deze organisatie draag je hierbij een grote verantwoordelijkheid. Sociale media kunnen namelijk al snel aanzien worden als een plaats waar men ontevredenheid kan ventileren of gevoelige informatie kan delen. Deze zaken kunnen een negatieve impact hebben op de reputatie van onze organisatie, wat in ieders nadeel is.

Om deze risico's te minimaliseren en je te helpen om op een verantwoordelijke manier met sociale media om te gaan, stelden we onderstaande richtlijnen op.

- Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijke socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialmedia-account, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie.
- Het is in geen enkel geval toegestaan om gevoelige of vertrouwelijke interne informatie bekend te maken indien je hier niet voor bevoegd bent.
- We moedigen je aan om deel te nemen in de conversaties die online plaatsvinden. Je kan met jouw kennis en expertise anderen vooruithelpen of waarde toevoegen.
- Er wordt van je verwacht dat je bij online rapporteringen steeds je gezond verstand gebruikt, de vluchtige aard van sociale media in acht houdend. Hou steeds rekening met andere regels die van kracht zijn, zoals de privacywetgeving.
- Indien je een probleem of ontevredenheid wil aankaarten, doe je dit via de voorziene interne diensten en in geen geval via sociale media.
- Wij willen medewerkers stimuleren om actief deel te nemen in de community die onze organisatie heeft opgebouwd. Als medewerker ken je de organisatie en onze waarden als geen ander en kan je bijgevolg optreden als ambassadeur. Jij en je collega's kunnen waarde toevoegen aan online conversaties en discussies.
- In geen enkel geval tolereren we dat er slecht wordt gesproken over een collega, een product of dienst, of de organisatie zelf. Indien je een klacht hebt, adresseer je die via de

voorzien diensten. We verwachten dat je dagdagelijkse taken altijd prioriteit blijven en dat deze niet lijden onder het gebruik van sociale media tijdens de werkuren.

Gelieve in het onderstaand tekstvak 'gelezen en goedgekeurd' te typen.

Gelieve hier te tekenen voor akkoord.

- Ik ga akkoord met bovenstaand socialemediabeleid

9.2.4 Conditie ondertekening + restrictief versie 2

Beeld u vervolgens in dat de organisatie waarvoor u werkt een beleid heeft uitgewerkt rond het gebruik van sociale media door werknemers. In wat volgt, kan u de sociale mediarijlijnen zoals ze zijn opgesteld door de organisatie, en zoals ze worden gecommuniceerd aan u als werknemer, lezen. Lees deze richtlijnen rustig na, zoals u dat zou doen als uw werkgever u deze richtlijnen via mail zou bezorgen. Nadien zal worden gevraagd om de richtlijnen ter goedkeuring te ondertekenen. Daarna volgen een aantal vragen, waarbij er geen juiste of foute antwoorden zijn.

Vandaag de dag zijn sociale media niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en het werkveld en dit brengt risico's met zich mee. Als werknemer van deze organisatie draag je hierbij een grote verantwoordelijkheid. Sociale media kunnen namelijk al snel aanzien worden als een plaats waar men ontevredenheid kan ventileren of gevoelige informatie kan delen. Deze zaken kunnen een negatieve impact hebben op de reputatie van onze organisatie, wat in ieders nadeel is.

Om deze risico's te minimaliseren en je te helpen om op een verantwoordelijke manier met sociale media om te gaan, stelden we onderstaande richtlijnen op.

- Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijke socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialmedia-account, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie.
- Het is in geen enkel geval toegestaan om gevoelige of vertrouwelijke interne informatie bekend te maken indien je hier niet voor bevoegd bent.
- We moedigen je aan om je connectie met onze organisatie zichtbaar te maken. Zo kan je onze officiële bedrijfspagina volgen en berichten liken of delen. Dit is echter geen verplichting.
- Er wordt van je verwacht dat je bij online rapporteringen steeds je gezond verstand gebruikt, de vluchtige aard van sociale media in acht houdend. Hou steeds rekening met andere regels die van kracht zijn, zoals de privacywetgeving.
- Indien je een probleem of ontevredenheid wil aankarten, doe je dit via de voorzien interne diensten en in geen geval via sociale media.
- Ook al ben je geen officiële woordvoerder van onze organisatie, wij achten je als ambassadeur wel in staat om onze waarden te representeren in het sociale media klimaat,

en aandachtig te zijn. Zo kan je, mochten er zich onregelmatigheden voordoen, contact opnemen met een verantwoordelijke of bevoegde.

- In geen enkel geval tolereren we dat er slecht wordt gesproken over een collega, een product of dienst, of de organisatie zelf. Indien je een klacht hebt, adresseer je die via de voorziene diensten. We verwachten dat je dagdagelijkse taken altijd prioriteit blijven en dat deze niet lijden onder het gebruik van sociale media tijdens de werkuren.

Gelieve in het onderstaand tekstvak 'gelezen en goedgekeurd' te typen.

Gelieve hier te tekenen voor akkoord.

- Ik ga akkoord met bovenstaand socialemediabeleid

9.2.5 Conditie geen ondertekening + stimulerend versie 1

Beeld u vervolgens in dat de organisatie waarvoor u werkt een beleid heeft uitgewerkt rond het gebruik van sociale media door werknemers. In wat volgt, kan u de sociale mediarichtlijnen zoals ze zijn opgesteld door de organisatie, en zoals ze worden gecommuniceerd aan u als werknemer, lezen. Lees deze richtlijnen rustig na, zoals u dat zou doen als uw werkgever u deze richtlijnen via mail zou bezorgen. Daarna volgen een aantal vragen, waarbij er geen juiste of foute antwoorden zijn.

Vandaag de dag zijn sociale media niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en het werkveld en dit brengt opportuniteiten met zich mee. Als ambassadeur van deze organisatie speel je hierbij een belangrijke rol. Sociale media kunnen namelijk gezien worden als een ruimte waar men eigen ervaringen kan delen en aan conversaties kan deelnemen. Deze zaken kunnen een bijdrage leveren aan een goede reputatie van onze organisatie, wat in ieders voordeel is.

Om je een houvast te bieden in het gebruik van sociale media en te helpen waar je dat zinvol acht, stelden we onderstaande richtlijnen op.

- Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijk socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialmedia-account, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie.
- We moedigen je aan om je connectie met onze organisatie zichtbaar te maken. Zo kan je onze officiële bedrijfspagina volgen en berichten liken of delen. Dit is echter geen verplichting.
- Indien je een probleem of ontevredenheid wil aankarten, doe je dit via de voorziene interne diensten en in geen geval via sociale media.
- We moedigen je aan om deel te nemen in de conversaties die online plaatsvinden. Je kan met jouw kennis en expertise anderen vooruithelpen of waarde toevoegen.

- Ook al ben je geen officiële woordvoerder van onze organisatie, wij achten je als ambassadeur wel in staat om onze waarden te representeren in het sociale media klimaat en om aandachtig te zijn. Zo kan je, mochten er zich onregelmatigheden voordoen, contact opnemen met een verantwoordelijke of bevoegde.
- Er wordt van je verwacht dat je bij online rapporteringen steeds je gezond verstand gebruikt, de vluchtige aard van sociale media in acht houdend. Hou steeds rekening met andere regels die van kracht zijn, zoals de privacywetgeving.
- Wij willen medewerkers stimuleren om actief deel te nemen in de community die onze organisatie heeft opgebouwd. Als medewerker ken je de organisatie en onze waarden als geen ander en kan je bijgevolg optreden als ambassadeur. Jij en je collega's kunnen waarde toevoegen aan online conversaties en discussies.

9.2.6 Conditie geen ondertekening + stimulerend versie 2

Beeld u vervolgens in dat de organisatie waarvoor u werkt een beleid heeft uitgewerkt rond het gebruik van sociale media door werknemers. In wat volgt, kan u de sociale mediarichtlijnen zoals ze zijn opgesteld door de organisatie, en zoals ze worden gecommuniceerd aan u als werknemer, lezen. Lees deze richtlijnen rustig na, zoals u dat zou doen als uw werkgever u deze richtlijnen via mail zou bezorgen. Daarna volgen een aantal vragen, waarbij er geen juiste of foute antwoorden zijn.

Vandaag de dag zijn sociale media niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en het werkveld en dit brengt opportuniteiten met zich mee. Als ambassadeur van deze organisatie speel je hierbij een belangrijke rol. Sociale media kunnen namelijk gezien worden als een ruimte waar men eigen ervaringen kan delen en aan conversaties kan deelnemen. Deze zaken kunnen een bijdrage leveren aan een goede reputatie van onze organisatie, wat in ieders voordeel is.

Om je een houvast te bieden in het gebruik van sociale media en te helpen waar je dat zinvol acht, stelden we onderstaande richtlijnen op.

- Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijk socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialmedia-account, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie.
- We moedigen je aan om je connectie met onze organisatie zichtbaar te maken. Zo kan je onze officiële bedrijfspagina volgen en berichten liken of delen. Dit is echter geen verplichting.
- Het is in geen enkel geval toegestaan om gevoelige of vertrouwelijke interne informatie bekend te maken indien je hier niet voor bevoegd bent.
- We moedigen je aan om deel te nemen in de conversaties die online plaatsvinden. Je kan met jouw kennis en expertise anderen vooruithelpen of waarde toevoegen.
- Ook al ben je geen officiële woordvoerder van onze organisatie, wij achten je als ambassadeur wel in staat om onze waarden te representeren in het sociale media klimaat en om aandachtig te zijn. Zo kan je, mochten er zich onregelmatigheden voordoen, contact opnemen met een verantwoordelijke of bevoegde. In geen enkel geval tolereren we dat er slecht wordt gesproken over een collega, een product of dienst, of de organisatie zelf.

- Indien je een klacht hebt, adresseer je die via de voorziene diensten. We verwachten dat je dagdagelijkse taken altijd prioriteit blijven en dat deze niet lijden onder het gebruik van sociale media tijdens de werkuren.
- Wij willen medewerkers stimuleren om actief deel te nemen in de community die onze organisatie heeft opgebouwd. Als medewerker ken je de organisatie en onze waarden als geen ander en kan je bijgevolg optreden als ambassadeur. Jij en je collega's kunnen waarde toevoegen aan online conversaties en discussies.

9.2.7 Conditie geen ondertekening + restrictief versie 1

Beeld u vervolgens in dat de organisatie waarvoor u werkt een beleid heeft uitgewerkt rond het gebruik van sociale media door werknemers. In wat volgt, kan u de sociale mediarijlijnen zoals ze zijn opgesteld door de organisatie, en zoals ze worden gecommuniceerd aan u als werknemer, lezen. Lees deze richtlijnen rustig na, zoals u dat zou doen als uw werkgever u deze richtlijnen via mail zou bezorgen. Daarna volgen een aantal vragen, waarbij er geen juiste of foute antwoorden zijn.

Vandaag de dag zijn sociale media niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en het werkveld en dit brengt risico's met zich mee. Als werknemer van deze organisatie draag je hierbij een grote verantwoordelijkheid. Sociale media kunnen namelijk al snel aanzien worden als een plaats waar men ontevredenheid kan ventileren of gevoelige informatie kan delen. Deze zaken kunnen een negatieve impact hebben op de reputatie van onze organisatie, wat in ieders nadeel is.

Om deze risico's te minimaliseren en je te helpen om op een verantwoordelijke manier met sociale media om te gaan, stelden we onderstaande richtlijnen op.

- Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijke socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialmedia-account, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie.
- Het is in geen enkel geval toegestaan om gevoelige of vertrouwelijke interne informatie bekend te maken indien je hier niet voor bevoegd bent.
- We moedigen je aan om deel te nemen in de conversaties die online plaatsvinden. Je kan met jouw kennis en expertise anderen vooruithelpen of waarde toevoegen.
- Er wordt van je verwacht dat je bij online rapporteringen steeds je gezond verstand gebruikt, de vluchtige aard van sociale media in acht houdend. Hou steeds rekening met andere regels die van kracht zijn, zoals de privacywetgeving.
- Indien je een probleem of ontevredenheid wil aankarten, doe je dit via de voorziene interne diensten en in geen geval via sociale media.
- Wij willen medewerkers stimuleren om actief deel te nemen in de community die onze organisatie heeft opgebouwd. Als medewerker ken je de organisatie en onze waarden als geen ander en kan je bijgevolg optreden als ambassadeur. Jij en je collega's kunnen waarde toevoegen aan online conversaties en discussies.
- In geen enkel geval tolereren we dat er slecht wordt gesproken over een collega, een product of dienst, of de organisatie zelf. Indien je een klacht hebt, adresseer je die via de

voorzien diensten. We verwachten dat je dagdagelijkse taken altijd prioriteit blijven en dat deze niet lijden onder het gebruik van sociale media tijdens de werkuren.

9.2.8 *Conditie geen ondertekening + restrictief versie 2*

Beeld u vervolgens in dat de organisatie waarvoor u werkt een beleid heeft uitgewerkt rond het gebruik van sociale media door werknemers. In wat volgt, kan u de sociale mediarijlijnen zoals ze zijn opgesteld door de organisatie, en zoals ze worden gecommuniceerd aan u als werknemer, lezen. Lees deze richtlijnen rustig na, zoals u dat zou doen als uw werkgever u deze richtlijnen via mail zou bezorgen. Daarna volgen een aantal vragen, waarbij er geen juiste of foute antwoorden zijn.

Vandaag de dag zijn sociale media niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en het werkveld en dit brengt risico's met zich mee. Als werknemer van deze organisatie draag je hierbij een grote verantwoordelijkheid. Sociale media kunnen namelijk al snel aanzien worden als een plaats waar men ontevredenheid kan ventileren of gevoelige informatie kan delen. Deze zaken kunnen een negatieve impact hebben op de reputatie van onze organisatie, wat in ieders nadeel is.

Om deze risico's te minimaliseren en je te helpen om op een verantwoordelijke manier met sociale media om te gaan, stelden we onderstaande richtlijnen op.

- Wees transparant en tracht je professioneel en persoonlijke socialemediagebruik te scheiden. Indien je een bericht plaatst op je persoonlijke socialmedia-account, zorg je dat je altijd identificeerbaar bent. Op deze manier is het duidelijk dat je je eigen mening uitdrukt en dat je niet spreekt in naam van de organisatie.
- Het is in geen enkel geval toegestaan om gevoelige of vertrouwelijke interne informatie bekend te maken indien je hier niet voor bevoegd bent.
- We moedigen je aan om je connectie met onze organisatie zichtbaar te maken. Zo kan je onze officiële bedrijfspagina volgen en berichten liken of delen. Dit is echter geen verplichting.
- Er wordt van je verwacht dat je bij online rapporteringen steeds je gezond verstand gebruikt, de vluchtige aard van sociale media in acht houdend. Hou steeds rekening met andere regels die van kracht zijn, zoals de privacywetgeving.
- Indien je een probleem of ontevredenheid wil aanklaarten, doe je dit via de voorzien diensten en in geen geval via sociale media.
- Ook al ben je geen officiële woordvoerder van onze organisatie, wij achten je als ambassadeur wel in staat om onze waarden te representeren in het sociale media klimaat, en aandachtig te zijn. Zo kan je, mochten er zich onregelmatigheden voordoen, contact opnemen met een verantwoordelijke of bevoegde.
- In geen enkel geval tolereren we dat er slecht wordt gesproken over een collega, een product of dienst, of de organisatie zelf. Indien je een klacht hebt, adresseer je die via de voorzien diensten. We verwachten dat je dagdagelijkse taken altijd prioriteit blijven en dat deze niet lijden onder het gebruik van sociale media tijdens de werkuren.

9.3 Vragenlijst en schalen

9.3.1 Reputatie

Geelieve volgende stellingen over het bedrijf te beoordelen op een schaal gaande van 1 (Helemaal niet akkoord) tot en met 7 (Helemaal akkoord):

	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord		
Ik heb een goed gevoel bij dit bedrijf	1	2	3	4	5	6	7
Ik heb bewondering en respect voor dit bedrijf	1	2	3	4	5	6	7
Ik vertrouw dit bedrijf	1	2	3	4	5	6	7
Dit bedrijf staat achter haar producten en diensten	1	2	3	4	5	6	7
Dit bedrijf ontwikkelt innovatieve producten en diensten	1	2	3	4	5	6	7
Dit bedrijf biedt producten en diensten van hoge kwaliteit	1	2	3	4	5	6	7
Dit bedrijf biedt producten en diensten die waar voor je geld leveren	1	2	3	4	5	6	7
Dit bedrijf kent een uitstekend leiderschap	1	2	3	4	5	6	7
Dit bedrijf handhaaft hoge standaarden in de manier waarop het mensen behandelt	1	2	3	4	5	6	7

9.3.2 Employee branding behaviour

Duid op onderstaande schalen aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen na het lezen van de socialemediarichtlijnen (1 = helemaal niet akkoord, 7 = helemaal akkoord).

	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord			
	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou geneigd zijn positief te spreken over mijn werkgever op sociale media	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou de prestaties van mijn werkgever prijzen op sociale media	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou kritiek op mijn werkgever niet online delen	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou geen comments posten over mijn werkgever waar ik later spijt van zou kunnen krijgen	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou mijn werkgever volgen op sociale media	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou de producten en diensten van mijn werkgever aanraden aan mijn contacten op sociale media	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou mijn organisatie aanraden aan mogelijke jobkandidaten	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou (op een constructieve manier) antwoorden wanneer mijn contacten kritiek uiten op de producten of diensten van mijn werkgever op sociale media	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou informatie over mijn werkgever doorgeven op sociale media	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou de posts van mijn werkgever liken	1	2	3	4	5	6	7	
Ik zou de linken van en naar mijn werkgever delen op sociale media	1	2	3	4	5	6	7	

Ik zou er rekening mee houden dat ik mijn werkgever kan schaden wanneer ik interageer op sociale media	1	2	3	4	5	6	7
Ik zou me op sociale media gedragen op een manier die consistent is met de waarden en de cultuur van mijn werkgever	1	2	3	4	5	6	7
Ik zou op sociale media communiceren over topics die gerelateerd zijn aan de werking van mijn werkgever op een manier die mijn werkgever zou goedkeuren	1	2	3	4	5	6	7

9.3.3 *Ambassadorship behaviour*

Hoe waarschijnlijk is het na het lezen van de sociale mediarijntijnen dat u... (1= zeer onwaarschijnlijk, 7= zeer waarschijnlijk)

	Zeer onwaarschijnlijk				Zeer waarschijnlijk		
Een socialmediapost van uw organisatie zou liken?	1	2	3	4	5	6	7
Een socialmediapost van uw organisatie zou delen?	1	2	3	4	5	6	7
Zelf een socialmediabericht over uw organisatie zou plaatsen?	1	2	3	4	5	6	7

9.3.4 Relatie

Duid op onderstaande schalen aan in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen over uw organisatie, rekening houdend met de socialemediarichtlijn die de organisatie u zopas bezorgd heeft (1 = helemaal niet akkoord, 7 = helemaal akkoord).

	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord			
De organisatie en werknemers zijn voorzichtig met wat we tegen elkaar zeggen.	1	2	3	4	5	6	7	
Deze organisatie gelooft dat de meningen van werknemers zoals ik legitiem zijn.	1	2	3	4	5	6	7	
In de omgang met werknemers zoals ikzelf, laat de organisatie haar gezag graag gelden.	1	2	3	4	5	6	7	
Deze organisatie luistert echt naar wat mensen zoals ik te zeggen hebben.	1	2	3	4	5	6	7	
Het management van deze organisatie geeft mensen zoals ik voldoende aandeel in beslissingsprocessen.	1	2	3	4	5	6	7	

9.3.5 Attitude

Geef uw algemene indruk van het socialemediabeleid te geven op onderstaande schalen:

Ongunstig	1	2	3	4	5	6	7	Gunstig
Negatief	1	2	3	4	5	6	7	Positief
Slecht	1	2	3	4	5	6	7	Goed
Onaangenaam	1	2	3	4	5	6	7	Aangenaam

9.3.6 Guideline compliance

Gelieve op onderstaande schalen aan te duiden in welke mate u akkoord gaat met de stellingen betreffende het sociale mediabeleid (1= helemaal niet akkoord, 7= helemaal akkoord).

	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord			
	1	2	3	4	5	6	7	
Mijn werkgevers kunnen rekenen op mijn medewerking.	1	2	3	4	5	6	7	
Wanneer ik mijn sociale media beheer, zal ik de richtlijnen die mijn werkgevers mij oplegden aandachtig opvolgen.	1	2	3	4	5	6	7	
Ik heb het hele socialemediabeleid aandachtig gelezen.	1	2	3	4	5	6	7	
Ik tracht de richtlijnen op te volgen zoals mijn werkgever ze heeft opgesteld.	1	2	3	4	5	6	7	
Soms zou ik de richtlijnen niet volgen, omdat ik denk dat ze me oncomfortabel doen voelen.	1	2	3	4	5	6	7	
Ik help anderen door het volgen van de socialemediarichtlijnen.	1	2	3	4	5	6	7	

9.3.7 Reactance

Gelieve op onderstaande schalen aan te duiden in welke mate u akkoord gaat met de volgende stellingen aangaande het sociale mediabeleid van de organisatie (1= helemaal niet akkoord, 7= helemaal akkoord).

	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord			
	1	2	3	4	5	6	7	
Ik voel me er oncomfortabel bij omdat me verteld wordt hoe ik sociale media zou moeten gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7	
Ik vind het niet leuk dat me verteld wordt hoe ik sociale media best gebruik.	1	2	3	4	5	6	7	
Het irriteert me dat richtlijnen me vertelden hoe ik sociale media moest gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7	
Ik vind het niet aangenaam dat me verteld wordt hoe ik sociale media moet gebruiken.	1	2	3	4	5	6	7	

9.3.8 Herinnering

Hieronder vindt u allerhande richtlijnen. Gelieve deze aandachtig te lezen en de richtlijnen aan te vinken die u zich herinnert van het eerder gelezen sociale mediabeleid.

- Transparant zijn en trachten je professioneel en persoonlijk socialemediagebruik te scheiden.
- Een probleem of ontevredenheid aankaarten via de voorziene interne diensten en in geen geval via sociale media.
- Niet slecht spreken over een collega, een product of dienst, of de organisatie zelf. Een klacht adresseer je via de voorziene diensten.
- De connectie met de organisatie zichtbaar maken door de officiële pagina te volgen of berichten te liken of delen.
- Het is niet toegestaan om gevoelige of vertrouwelijke interne informatie bekend te maken.
- Deelnemen in de conversaties die online plaatsvinden.
- Bij online rapporteringen steeds je gezonde verstand gebruiken.
- De waarden van de organisatie representeren in het socialemediaklimaat en aandachtig zijn voor onregelmatigheden.
- Actief deelnemen in de community die de organisatie heeft opgebouwd.

9.3.9 Manipulatiecheck formulering

Gelieve volgende stellingen omtrent de socialemediarichtlijnen te beoordelen op een schaal gaande van 1 (helemaal niet akkoord) tot en met 7 (helemaal akkoord).

	Helemaal niet akkoord				Helemaal akkoord			
	1	2	3	4	5	6	7	
De organisatie wil het gebruik van sociale media door werknemers beperken.	1	2	3	4	5	6	7	
De organisatie wil risico's verbonden aan het gebruik van sociale media door werknemers tot een minimum herleiden.	1	2	3	4	5	6	7	
De organisatie wil het socialemediagebruik van werknemers aanmoedigen.	1	2	3	4	5	6	7	
De organisatie wil opportuniteiten die sociale media op de werkvloer kunnen bieden stimuleren.	1	2	3	4	5	6	7	
De organisatie vreest de risico's verbonden aan het gebruik van sociale media op de werkvloer.	1	2	3	4	5	6	7	

De organisatie ziet opportuiniteiten in het gebruik van sociale media op de werkvloer.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

9.3.10 Socio-demografische gegevens

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- X

Wat is leeftijd (in jaren)?: ...

Wat is uw hoogst behaalde diploma?

- Lagere onderwijs
- Secundair onderwijs
- Professionele bachelor
- Academische bachelor
- Academische master
- Doctoraat

Wie is uw werkgever?

- Publieke organisatie
- Private organisatie

Hoe groot is de organisatie waarvoor u werkt ongeveer?

- Minder dan 20 werknemers
- Tussen 20 en 50 werknemers
- Tussen 50 en 250 werknemers
- Meer dan 250 werknemers

U werkt als ...

- Arbeider
- Bediende
- Jobstudent
- Kaderlid

Heeft de organisatie waarin u werkt een socialemediabeleid?

- Ja
- Nee

- Ik weet het niet

Hoe vaak gebruikt u sociale mediakanalen?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Minder dan 1 keer per maand
- Zelden
- Nooit

Hoe vaak post u zelf berichten op sociale mediakanalen?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Minder dan 1 keer per maand
- Zelden
- Nooit

Hoe vaak zijn uw activiteiten op sociale media werk gerelateerd (bvb. Het bedrijf liken, een post van het bedrijf delen, een bericht over het bedrijf plaatsen, etc.)?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Minder dan 1 keer per maand
- Zelden
- Nooit