

MASTER'S THESIS

Dilemma's door Enterprise Social Media bij kennisdeling in telewerk

van Grieken, J.

Award date:
2022

[Link to publication](#)

General rights

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

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

Take down policy

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

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 02. Jul. 2022

Open Universiteit
www.ou.nl



Dilemma's door Enterprise Social Media bij kennisdeling in telewerk

Dilemmas due to Enterprise Social Media by knowledge sharing in telework

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Bètawetenschappen Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Science Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Job van Grieken
Identiteitsnummer:	
Datum:	03-02-2022
Afstudeerbegeleider:	Dr. Montserrat Prats López
Meelezer:	Dr. Tim Huygh
Versie nummer:	1
Status:	Definitief

Abstract

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het ontstaan van dilemma's door gebruik van Enterprise Social Media (hierna ESM) bij kennisdeling in telewerk. ESM-gebruik is vanuit het affordance-perspectief bestudeerd, om te verklaren welke factoren invloed hebben op het ontstaan van dilemma's bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten. Dit kwalitatieve onderzoek is gebaseerd op een enkelvoudige embedded casestudy en semigestructureerde interviews bij telewerkers van een Nederlands softwarebedrijf. De onderzoeksresultaten laten zien dat dilemma's tot stand komen wanneer telewerkers zich willen focussen op eigen werkzaamheden, twijfelen of kennis goed wordt geïnterpreteerd of denken dat kennis niet relevant is voor anderen. Daarnaast kunnen het soort werk, de aanwezigheid van andere personen in de werkomgeving en telefoonkosten invloed hebben op het ontstaan van dilemma's. Concluderend komen dilemma's binnen telewerkcontexten in verschillende mate voor, en ontstaan door botsing tussen de affordances van ESM, het doel van telewerkers en de eigenschappen van telewerkcontexten. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke kennis over technologiegebruik door werknemers met andere doelen in verschillende contexten. Bovendien worden bedrijven ondersteund om kennisdeling van telewerkers te verbeteren door inzichtelijk te maken welke factoren invloed hebben op het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten.

Sleutelbegrippen

Enterprise Social Media, dilemma's, affordances, telewerk, kennisdeling, softwarebedrijven

Samenvatting

Enterprise Social Media (hierna ESM) stellen werknemers in staat om tijdsonafhankelijk, vanaf elke locatie kennis met elkaar te delen. Door ESM-gebruik bij kennisdeling ontstaan dilemma's. Echter is onduidelijk hoe dilemma's ontstaan in telewerk. Het is belangrijk om te begrijpen hoe deze dilemma's ontstaan aangezien werknemers door de coronapandemie massaal zijn gaan telewerken, meer gebruik maken van ESM en dilemma's gevolgen hebben voor de effectiviteit van kennisdeling en het succes van bedrijven.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in telewerk. Door ESM-gebruik vanuit het affordance-perspectief te bestuderen, wordt verklaard welke factoren invloed hebben op het ontstaan van dilemma's bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten. De onderzoeksvraag is: hoe ontstaan dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten? Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een embedded casestudy gedaan waarvoor semigestructureerde interviews zijn afgenomen bij telewerkers van een Nederlands softwarebedrijf. In dit kwalitatieve onderzoek zijn drie telewerkcontexten onderzocht en met elkaar vergeleken: thuis, op klantlocaties en onderweg.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat dilemma's in meer of mindere mate ontstaan in verschillende telewerkcontexten. Dilemma's komen tot stand wanneer telewerkers zich willen focussen op eigen werkzaamheden, twijfelen of kennis goed wordt geïnterpreteerd of denken dat kennis niet relevant is voor anderen. Daarnaast kunnen het soort werk, de aanwezigheid van andere personen in de werkomgeving en telefoonkosten invloed hebben op het ontstaan van dilemma's. De conclusie van dit onderzoek is dat dilemma's door ESM-gebruik in telewerk ontstaan door botsing tussen de affordances van ESM, het doel van telewerkers en de eigenschappen van telewerkcontexten. Daarnaast wordt geconcludeerd dat dilemma's in verschillende mate voorkomen en op dezelfde manier binnen telewerkcontexten ontstaan.

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke kennis over technologiegebruik door werknemers met andere doelen in verschillende contexten. Bovendien worden bedrijven ondersteund om kennisdeling van telewerkers te verbeteren door inzichtelijk te maken welke factoren invloed hebben op het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten.

In dit onderzoek worden aanbevelingen voor de praktijk gedaan om factoren die invloed hebben op dilemma's te minimaliseren. Er wordt aanbevolen om terugkerende virtuele vergaderingen te organiseren, te investeren in oplossingen waarmee beeldschermen worden afgeschermd, telefoonkosten te vergoeden van werknemers die onderweg werken en richtlijnen op te stellen voor telewerkers met betrekking tot het opslaan van kennis. Tot slot wordt door beperkingen van dit onderzoek aanbevolen om meerdere telewerkers van verschillende softwarebedrijven te onderzoeken, en bij vervolgonderzoek rekening te houden met meerdere ESM-tools en de verschillen hiertussen. Reflecterend op dit onderzoek zijn sterke punten: het in detail vastleggen van keuzes voor het literatuuronderzoek en coderen van data, de aandacht voor ethische aspecten en gebruik van begrippen die bekend zijn bij respondenten. Dat het onderzoek heeft plaatsgevonden bij één casusorganisatie, de onderzoeker bekend is met de casusorganisatie en ervoor is gekozen om geen triangulatie toe te passen, zijn zwakke punten van dit onderzoek.

Summary

Enterprise Social Media (hereafter ESM) enable employees to share knowledge with each other time-independently, from any location. ESM use in knowledge sharing creates dilemmas. However, it is unclear how dilemmas arise in telework. It is important to understand how these dilemmas arise as workers have started telecommuting due to the corona pandemic, increased use of ESM, and dilemmas have implications for the effectiveness of knowledge sharing and the success of companies.

The purpose of this study is to understand the emergence of dilemmas due to ESM use in telework knowledge sharing. By studying ESM use from the affordance perspective, the factors that influence the emergence of knowledge sharing dilemmas in different telework contexts are explained. The research question is: how do dilemmas arise from ESM use in knowledge sharing in different telework contexts? To answer the research question, an embedded case study was done for which semi-structured interviews were conducted with teleworkers of a Dutch software company. In this qualitative study, three telework contexts were examined and compared: at home, at customer locations and on the road.

The results of this study show that dilemmas occur differently in different telework contexts. Dilemmas arise when teleworkers want to focus on their own work, doubt whether knowledge is interpreted correctly, or think that knowledge is not relevant to others. In addition, the type of work, the presence of other people in the work environment, and telephone costs can influence the emergence of dilemmas. The conclusion of this study is that dilemmas caused by ESM use in telework arise from collision between the affordances of ESM, the purpose of teleworkers, and the characteristics of telework contexts. In addition, it is concluded that dilemmas occur to varying degrees and arise in the same way within telework contexts.

This research contributes to the scientific knowledge about technology use by employees with different purposes in different contexts. Moreover, it supports companies to improve knowledge sharing of teleworkers by understanding the factors that influence the emergence of dilemmas due to ESM use in knowledge sharing in different telework contexts.

This study makes recommendations for practice to minimize factors that influence dilemmas. It is recommended that recurring virtual meetings be organized, that investments be made in solutions that shield screens, that telephone expenses be reimbursed for employees who work on the go, and that guidelines be established for teleworkers regarding the storage of knowledge. Finally, due to limitations of this study, it is recommended that multiple teleworkers from different software companies be studied, and that follow-up research take into account multiple ESM tools and the differences between them. Reflecting on this research, strengths are the detailed documenting of choices for the literature review and coding of data, the attention to ethical aspects, and use of concepts familiar to respondents. That the research took place at one case organization, the researcher is familiar with the case organization, and the choice to not use triangulation are weaknesses of this research.

Inhoudsopgave

1. Introductie	6
1.1 Achtergrond.....	6
1.2 Gebiedsverkenning.....	6
1.3 Probleemstelling.....	6
1.4 Opdrachtformulering.....	7
1.5 Motivatie.....	7
1.6 Aanpak in hoofdlijnen.....	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Onderzoeksaanpak.....	8
2.2 Uitvoering.....	8
2.3 Resultaten en conclusies.....	8
2.4 Doel van het vervolgonderzoek.....	12
3. Methodologie	13
3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van de onderzoeksmethode.....	13
3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	13
3.3 Gegevensanalyse.....	14
3.4 Reflectie onderzoeksmethode.....	14
4. Resultaten	15
4.1 Telewerkcontexten.....	15
4.2 Veel voorkomende dilemma's.....	16
4.2 Weinig voorkomende dilemma's.....	19
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen	22
5.1 Discussie.....	22
5.2 Conclusies.....	23
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk.....	24
5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	24
5.5 Reflectie.....	25
Referenties	27
Bijlagen	31
Bijlage A: Literatuuronderzoek.....	31
Bijlage B: Technologie-affordances.....	36
Bijlage C: Interviewgids.....	37
Bijlage D: Codeboek.....	39
Bijlage E: Schematische weergave resultaten.....	49

1. Introductie

1.1 Achtergrond

De coronapandemie heeft abrupt het werk verstoort (Kramer & Kramer, 2020). De manier waarop, waar en wanneer we werken is ingrijpend veranderd. Werknemers zijn gevraagd om op afstand samen te werken, werkzaamheden van kantoor naar thuis te verplaatsen en op andere momenten beschikbaar te zijn (Gottlieb, Grobovsek, & Poschke, 2020).

Hoewel 'telewerk' tijdens de coronapandemie cruciaal is geworden voor de continuïteit van organisaties, deden bedrijven dankzij technologische ontwikkelingen al eerder aan het fenomeen 'werken buiten kantoor' (Messenger & Gschwind, 2016). Technologie zoals Enterprise Social Media (hierna ESM) spelen een belangrijke rol in het mogelijk maken van telewerk. Een voorbeeld hiervan is dat werknemers tijdsonafhankelijk, vanaf elke locatie kennis met elkaar kunnen delen (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013). Het delen van kennis is een essentieel onderdeel van het succes van bedrijven (Laitinen & Sivunen, 2020).

1.2 Gebiedsverkenning

Telewerk bestaat uit contexten waarin wordt gewerkt buiten kantoor: thuis, onderweg of op andere locaties. Tussen telewerkcontexten bestaan verschillen op onder andere het gebied van autonomie en mobiliteit (Ens, Stein, & Blegind Jensen, 2018). ESM zijn webgebaseerde multidimensionale tools die kennisdeling binnen organisaties mogelijk maken (Leonardi et al., 2013). In dit onderzoek wordt kennisdeling beschouwd als het proces waarin ervaringen, informatie en vaardigheden binnen een organisatie worden gedeeld (Nonaka & Takeuchi, 2007). Door ESM komen werknemers in contact met collega's, hebben zij blijvend toegang tot online informatie én kunnen zij deze toevoegen of bewerken (Treem & Leonardi, 2013). Deze actiemogelijkheden worden ook wel affordances genoemd. Een affordance is de relatie tussen de eigenschappen van een object en het doel van de gebruiker, in een context. Door vanuit het affordance-perspectief te kijken worden technologie, gebruiker en context als een geheel onderzocht (Evans, Pearce, Vitak, & Treem, 2017).

1.3 Probleemstelling

Er ontstaan dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling. Dilemma's ontstaan doordat dezelfde tools werknemers op een andere manier bevorderen of beperken om kennis te delen, afhankelijk van het doel van de gebruiker en context (Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013). Een voorbeeld is dat ESM het enerzijds mogelijk maken om bestaande informatie, gedrag of relaties van andere gebruikers te bekijken (Gibbs et al., 2013), en anderzijds ervoor zorgen dat werknemers worden overspoeld met informatie van andere gebruikers en zodoende door de bomen het bos niet meer zien (Yu, Cao, Liu, & Wang, 2018).

Echter is onduidelijk hoe dilemma's ontstaan in telewerk. Onderzoeken richten zich meestal op gedistribueerde organisaties waarbij werknemers werken op geografisch verspreide kantoren (Gibbs et al., 2013; Laitinen & Sivunen, 2020), en niet op telewerkcontexten waarin werknemers werken buiten kantoor op geografische afstand van elkaar. Daarnaast richt onderzoek zich vaak op de perceptie van affordances (Strong et al., 2014) of de voor- en nadelen van ESM (Sun, Zhou, Jeyaraj, Shang, & Hu, 2019), maar niet op hoe dilemma's zich hebben voorgedaan. Aangezien ESM werknemers op een andere manier bevorderen of beperken om kennis te delen, afhankelijk van het doel van de gebruiker en context (Ellison,

Gibbs, & Weber, 2015), zouden dilemma's in verschillende telewerkcontexten in meer of mindere mate kunnen voorkomen en op andere manieren ontstaan. Een voorbeeld kan zijn dat een werknemer vanuit de trein vertrouwelijke kennis wil delen, maar bang is dat kennis bij verkeerde personen terecht komt doordat andere reizigers meekijken. Thuis ontstaat dit dilemma waarschijnlijk in mindere mate omdat werknemers daar meer controle hebben op wie kan meekijken met het delen van vertrouwelijke kennis via ESM.

Er is behoefte aan verder onderzoek om te begrijpen hoe dilemma's ontstaan door ESM-gebruik bij kennisdeling in telewerk. Dit is zeer relevant omdat werknemers ook na de coronapandemie van bedrijven mogen blijven telewerken (Bao et al., 2020), ESM meer worden gebruikt bij kennisdeling (Ellison et al., 2015) en dilemma's grote gevolgen hebben voor de effectiviteit van kennisdeling en het succes van bedrijven (Gibbs et al., 2013).

1.4 Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in telewerk. Door ESM-gebruik vanuit het affordance-perspectief te bestuderen, kan worden verklaard welke factoren invloed hebben op het ontstaan van dilemma's bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten. De onderzoeksvraag is: hoe ontstaan dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten?

Om antwoord te geven op de hoofdvraag zijn vier deelvragen opgesteld:

1. Hoe wordt kennis gedeeld binnen organisaties?
2. Wat zijn de affordances van ESM?
3. Welke dilemma's ontstaan door ESM-gebruik bij kennisdeling en hoe?
4. Hoe zien telewerkcontexten eruit?

1.5 Motivatie

In dit onderzoek worden resultaten gerelateerd aan telewerkcontexten. Door het ontstaan van dilemma's te bestuderen, wordt gekeken naar het gebruik van technologie in telewerk en kunnen onontdekte dilemma's bij kennisdeling worden blootgelegd. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan de wetenschappelijke kennis over technologiegebruik door werknemers met andere doelen in verschillende contexten (Ens et al., 2018).

Meer dan de helft van de bedrijven die door de coronapandemie zijn gaan telewerken hebben geen ervaring met telewerk (Milasi, González-Vázquez, & Fernández-Macias, 2020). Het is belangrijk dat telewerkers goed gebruik maken van ICT om effectief kennis te delen, zeker aangezien kennisdeling cruciaal is voor het succes van bedrijven (Van Osch & Steinfield, 2018). Voor bedrijven die interesse hebben om kennisdeling van telewerkers te verbeteren, is het belangrijk om te begrijpen welke factoren invloed hebben op het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten.

1.6 Aanpak in hoofdlijnen

Hoofdstuk twee bestaat uit een literatuuroverzicht van kennisdeling, ESM, affordances, telewerk en dilemma's. In hoofdstuk drie worden de onderzoeksmethoden verantwoord. Daarna worden in hoofdstuk vier de resultaten van het empirisch onderzoek uiteengezet. Tot slot wordt in hoofdstuk vijf een discussie van de resultaten beschreven, antwoord op de onderzoeksvraag en aanbevelingen voor de praktijk gegeven, een reflectie gedaan op de onderzoeksmethoden en beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek behandeld.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het literatuuronderzoek beschreven om inzicht te geven in de bestaande kennis en theorie over kennisdeling, affordances, ESM, telewerk en dilemma's.

2.1 Onderzoeksaanpak

Er is gekozen om wetenschappelijke literatuur te zoeken uit de periode 2013-2021. Deze periode is gekozen omdat kennisdeling, affordances, ESM en telewerk populaire onderzoeksgebieden zijn die zich snel ontwikkelen. Daarnaast is in de periode vóór 2013 weinig onderzoek gedaan naar combinaties van deze onderzoeksgebieden (Li, Shi, Wu, & Chen, 2021; Messenger & Gschwind, 2016). Desondanks zijn in dit onderzoek een aantal wetenschappelijke artikelen gebruikt die ouder zijn dan 2013 omdat deze artikelen een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de wetenschappelijke literatuur en door meerdere wetenschappelijke onderzoekers zijn geciteerd. Om de kwaliteit van het literatuuronderzoek te waarborgen is gezocht naar artikelen in wetenschappelijke peer reviewed journals (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Tot slot is gebruik gemaakt van Engelstalige literatuur om verkeerde interpretaties door vertaling te minimaliseren.

De zoekmachines 'OU-bibliotheek' en 'Google Scholar' zijn geraadpleegd voor het zoeken naar wetenschappelijke literatuur vanwege hun toegankelijkheid om tegelijkertijd meerdere databanken te doorzoeken. De OU-bibliotheek is gebruikt voor de 'building blocks'-methode, waarbij zoveel mogelijk zoektermen zijn gecombineerd in één zoekopdracht. Daarnaast is de OU-bibliotheek gebruikt voor de 'backward snowball'-methode en Google Scholar voor de 'forward snowball'-methode. 'Snowballing' verwijst naar het gebruik van de referentielijst van een artikel of citaten naar een artikel, om aanvullende artikelen te identificeren. Het gebruik van respectievelijk verwijzingen en citaten wordt de 'back- en forward snowball'-methode genoemd. Tot slot zijn de gevonden artikelen getoetst aan de hand van de Journal Quality List om de kwaliteit van de artikelen te waarborgen (Harzing, 2016).

2.2 Uitvoering

Tijdens het zoeken naar wetenschappelijke literatuur zijn criteria en zoektermen gebruikt:

Criteria	Zoektermen	
2013-2021	'Enterprise Social Media' ('ESM')	'Telework'
Peer reviewed	'Enterprise Social Networks' ('ESN')	'Telecommuting'
Wetenschappelijke journal	'Enterprise Social Software' ('ESS')	'Distributed work'
Engelstalig	'Enterprise 2.0'	'Virtual work'
	'Affordances'	'Remote work'

In totaal zijn meer dan 1.500 artikelen gevonden, waarvan 49 gebruikt. Aan de hand van de criteria en het lezen van de samenvatting, inleiding en conclusie, is de relevantie en bruikbaarheid van wetenschappelijke artikelen bepaald. De query's en schematische weergave van het literatuuronderzoek zijn opgenomen in bijlage A.

2.3 Resultaten en conclusies

De resultaten worden per deelvraag behandeld:

2.3.1 Hoe wordt kennis gedeeld binnen organisaties?

Om te begrijpen hoe kennis wordt gedeeld binnen organisaties is het belangrijk om het begrip 'kennisdeling' af te bakenen. In dit onderzoek beschouwen we kennisdeling als het proces waarin ervaringen, informatie en vaardigheden met werknemers binnen een organisatie worden gedeeld (Nonaka & Takeuchi, 2007). Wat opvalt in de wetenschappelijke literatuur is dat kennisdeling, kennisoverdracht en kennisuitwisseling door elkaar worden gebruikt, terwijl deze begrippen niet hetzelfde betekenen (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Zheng, 2017). Het woord 'delen' in kennisdeling impliceert het presenteren van kennis in een vorm die door collega's kan worden gebruikt. Kennisdeling verwijst niet naar tweerichtingsverkeer van kennis (kennisuitwisseling) of verplaatsen van kennis van de een naar de ander (kennisoverdracht) (Ahmed, Ahmad, Ahmad, & Zakaria, 2019; Farooq, 2018).

Binnen organisaties wordt kennis vooral gedeeld via ICT (Hislop, Bosua, & Helms, 2018). ICT ondersteunen interpersoonlijke communicatieprocessen (wisselwerking tussen twee of meer personen) die essentieel zijn voor kennisdeling. Binnen organisaties worden ICT gebruikt om te zoeken naar andere gebruikers op basis van benodigde kennis. Werknemers komen via ICT in contact met collega's die beschikken over kennis, dat via andere middelen moeilijker te bereiken zou zijn. ICT zijn bijzonder nuttig bij het delen van kennis voor werknemers die werken op geografische afstand van elkaar en beperkte mogelijkheden hebben voor face-to-face communicatie (Hislop et al., 2018). Populaire ICT voor kennisdeling zijn blogs, wiki's en sociale netwerken, ook wel ESM genoemd (Leonardi & Vaast, 2017).

Werknemers gebruiken ESM in combinatie met documentsystemen om expliciete kennis en impliciete kennis te delen. Expliciete kennis is kennis die toegankelijk is via woorden, codes of verhalen, zoals werkinstructies. Impliciete kennis is moeilijker te verwoorden en daarom lastiger te delen, zoals vaardigheden of ervaringen (Hau, Kim, Lee, & Kim, 2013). ESM stellen werknemers in staat om chatgesprekken te starten met collega's, deel te nemen aan discussies, werkmethoden te observeren, experts te lokaliseren en een netwerk op te bouwen (Hislop et al., 2018). Denk bijvoorbeeld aan een senior verkoopwerknemer die tijdens een videogesprek uitlegt hoe hij contractonderhandelingen doet en welke techniek het beste werkt om te onderhandelen. Kortom: ICT spelen een belangrijke rol in het delen van expliciete kennis en impliciete kennis (Hayes, 2012; Yuan, Zhao, Liao, & Chi, 2013).

2.3.2 Wat zijn de affordances van ESM?

Alvorens in te gaan op de affordances van ESM, is kennis nodig over wat ESM en affordances inhouden. ESM zijn webgebaseerde multidimensionale tools die groepsverband en kennisdeling binnen organisaties mogelijk maken. ESM stellen werknemers in staat om tijdsafhankelijk, vanaf elke locatie kennis met elkaar te delen (Leonardi et al., 2013). Werknemers kunnen via ESM (1) communiceren met andere gebruikers, (2) informatie plaatsen, bewerken en sorteren, en (3) connecties, berichten en informatie bekijken van andere gebruikers (Leonardi et al., 2013). ESM verschillen van traditionele technologieën doordat werknemers niet alleen kennis kunnen vergaren, maar ook gezamenlijk kennis kunnen creëren. Daarnaast kan via ESM worden gecommuniceerd door meerdere gebruikers met andere gebruikers, in plaats van door één gebruiker met andere gebruikers zoals bij e-mail. ESM zijn een vorm van sociale media, maar met een ander gebruiksdoel dan bijvoorbeeld Facebook. ESM zijn ontwikkeld voor werkgerelateerde communicatie en kunnen daarnaast door organisaties worden afgeschermd, waardoor vertrouwelijke kennis gedeeld wordt met

de juiste personen (Ellison et al., 2015; Fu, Shang, Jeyaraj, Sun, & Hu, 2019). Voorbeelden van ESM zijn: Microsoft Teams, Yammer, Slack, Workplace en intranet. Deze voorbeelden hebben sociale media functionaliteiten: weergeven van identiteit, communiceren met andere gebruikers, wijzigen, distribueren en ontvangen van informatie, op de hoogte zijn van aanwezigheid andere gebruikers, opbouwen van relaties met andere gebruikers, identificeren met andere gebruikers (bijvoorbeeld geven van vind-ik-leuks) en verenigen in groepen (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011). Echter verschillen de voorbeelden ook van elkaar: Microsoft Teams is gericht op communicatie en kennisdeling tussen werknemers in kleine groepen, terwijl Yammer en Slack juist gericht zijn op grote groepen. In Workplace kan geen informatie worden bewerkt door andere gebruikers en met intranet is het niet altijd mogelijk om kennis te delen en communiceren met specifieke gebruikers (Hislop et al., 2018; Silva, Gilson, & Galster, 2019).

Affordances zijn actiemogelijkheden die voortkomen uit de eigenschappen van een object, het doel van de gebruiker en context. Affordances bieden een ander perspectief om te verklaren hoe dilemma's ontstaan bij kennisdeling in telewerk (Cai, Huang, Liu, & Wang, 2018; Chaves, Scornavacca, & Fowler, 2018; Leonardi & Vaast, 2017). Door te kijken vanuit het affordance-perspectief worden technologie, gebruiker en context als een geheel onderzocht (Evans, Pearce, Vitak, & Treem, 2017). Evans, Pearce, Vitak en Treem (2017) beschrijven affordances als een veelzijdige relatie tussen technologie en de gebruiker die gedragsresultaten in een bepaalde context mogelijk maken of beperken. Een voorbeeld is dat de zoekbalk op een website het mogelijk maakt voor gebruikers om zoekopdrachten uit te voeren en resultaten te vinden. In dit geval is doorzoekbaarheid de affordance mits de gebruiker weet dat de zoekbalk daarvoor bestemd is. Wat opvalt is dat de eigenschappen van technologie voor gebruikers hetzelfde zijn, maar de affordances kunnen variëren afhankelijk van het doel van de gebruiker en context (Ellison et al., 2015).

ESM kennen vijf affordances: zichtbaarheid, bewerkbaarheid, persistentie, associatie en gemelde aandacht (Boyd, 2010; Faraj, Jarvenpaa, & Majchrzak, 2011; Gibbs et al., 2013; Leonardi et al., 2013; Majchrzak, Faraj, Kane, & Azad, 2013; Rice et al., 2017; Treem & Leonardi, 2013). Zichtbaarheid houdt in dat werknemers zichzelf zichtbaar kunnen maken en informatie, gedrag en relaties van andere gebruikers bekijken, die voorheen moeilijk te zien waren. Bewerkbaarheid is de mogelijkheid om nieuwe informatie te maken, bestaande informatie te wijzigen en nieuwe bewerkingen door te voeren. Persistentie betekent dat informatie blijft bestaan en kan worden teruggezocht. Associatie is de mogelijkheid om verbindingen tot stand te brengen tussen gebruikers onderling, en gebruikers en informatie. Gemelde aandacht verwijst naar de mogelijkheid om op de hoogte te worden gesteld wanneer updates over gerelateerde gebeurtenissen plaatsvinden en de aandacht van gebruikers vragen. Deze affordances ontstaan meestal niet bij traditionele ICT. Zo biedt e-mail bijvoorbeeld minder zichtbaarheid en associatie doordat weinig informatie wordt weergegeven van andere gebruikers en wat de aard van de relatie is (Ellison et al., 2015).

In dit onderzoek is het belangrijk om het doel van de gebruiker en context mee te nemen bij het bestuderen van affordances. In de wetenschappelijke literatuur wordt niet altijd rekening gehouden met de invloed van het doel van de gebruiker, zie bijlage B. Ook is onderzoek naar de affordances van ESM vooral gebaseerd op conceptuele modellen en niet op casestudy's (Ellison et al., 2015; Fulk & Yuan, 2013), waardoor de invloed van de context op affordances

ontbreekt. Sommige werknemers delen bijvoorbeeld geen persoonlijke informatie via ESM omdat zij werk en privé van elkaar willen scheiden (doel), of zijn bang om vertrouwelijke kennis te delen doordat andere personen in hun werkomgeving meekijken met ESM-gebruik (context). Zowel het doel van de gebruiker als context hebben in deze voorbeelden invloed op de affordance zichtbaarheid (Sun et al., 2019).

2.3.3 Welke dilemma's ontstaan door ESM-gebruik bij kennisdeling en hoe?

Er ontstaan dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling. Een dilemma is de keuze uit twee alternatieven die even (on)aantrekkelijk zijn (Gibbs et al., 2013). Uit verschillende onderzoeken komen dezelfde dilemma's naar voren: (1) ESM maken het mogelijk om bestaande informatie, gedrag en relaties te bekijken van andere gebruikers (affordances zichtbaarheid en persistentie), echter zien gebruikers door de bomen het bos niet meer wanneer zij worden overspoeld met informatie (Yu et al., 2018). (2) ESM maken het mogelijk om informatie te bewerken (affordance bewerkbaarheid), echter gaat belangrijke kennis verloren wanneer gebruikers onjuiste of niet relevante informatie toevoegen (Gibbs et al., 2013). (3) ESM maken het mogelijk om informatie terug te zoeken (affordance persistentie), echter worden verkeerde keuzes gemaakt wanneer gebruikers gedateerde informatie tot zich nemen (Gibbs et al., 2013). (4) ESM maken het mogelijk om gebruikers te koppelen aan kennis (affordance associatie), echter kan dit leiden tot imagoschade wanneer gebruikers geen relevante informatie delen (Kim, 2018). (5) ESM stellen gebruikers op de hoogte wanneer er updates plaatsvinden (affordance gemelde aandacht), echter zorgt dit voor een druk van constante betrokkenheid wanneer gebruikers te veel notificaties krijgen (Su, 2021).

Deze dilemma's ontstaan doordat ESM werknemers op een andere manier bevorderen of beperken om kennis te delen, afhankelijk van het doel van de gebruiker en context (Gibbs et al., 2013; Oostervink, Agterberg, & Huysman, 2016; Su, 2021; Sun et al., 2019). Met context wordt onder andere de soort werkactiviteiten, autonomie en organisatiecultuur van een werknemer bedoeld. Een voorbeeld is dat een dilemma ontstaat door de aanwezigheid van een taalbarrière bij een werknemer die kennis wil delen met collega's uit verschillende landen. De werknemer voelt zich niet comfortabel om kennis te delen in een andere taal en kiest ervoor om de affordances zichtbaarheid en bewerkbaarheid niet te actualiseren (Leonardi & Vaast, 2017). Een ander voorbeeld is dat een dilemma ontstaat door sociale isolatie bij een werknemer die thuis werkt. Hierdoor is de werknemer minder betrokken bij het bedrijf en kiest hij ervoor om geen informatie of relaties van andere gebruikers te bekijken via ESM. De affordance zichtbaarheid wordt in dit voorbeeld niet geactualiseerd (Blount, 2015). Dilemma's ontstaan dus mede door het doel van de gebruiker en context. Het wel of niet actualiseren van affordances is hoe met dilemma's wordt omgegaan.

2.3.4 Hoe zien telewerkcontexten eruit?

Aangezien het doel van de gebruiker en context invloed hebben op het ontstaan van dilemma's, zouden dilemma's in verschillende telewerkcontexten in meer of mindere mate kunnen voorkomen en op andere manieren ontstaan. Daarom is het belangrijk om te weten hoe telewerkcontexten eruitzien.

Er is weinig relevante wetenschappelijke literatuur gevonden over het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten (Ahmed et al., 2019; Su, 2021; Sun et al., 2019). Wetenschappelijke literatuur over ESM-gebruik bij kennisdeling heeft

vaak betrekking op gedistribueerde organisaties waarbij werknemers werken op geografisch verspreide kantoren, maar niet op telewerk. Telewerk is werk dat wordt gedaan buiten kantoor en op afstand van de werkgever met technologie (Chaves et al., 2018; Ellison et al., 2015; Gibbs et al., 2013). Het verschil tussen gedistribueerd werk en telewerk is de locatie waar werknemers werken; op kantoor of buiten kantoor. Maar er zijn ook overeenkomsten: in beide soort werk wordt gebruik gemaakt van digitale middelen om kennis te delen met collega's (Messenger & Gschwind, 2016). Daarnaast gaat het om de fysieke afstand tussen twee of meer locaties waar werkzaamheden worden uitgevoerd.

Telewerk bestaat uit verschillende contexten met andere eigenschappen waarin werknemers buiten kantoor werken. Thuis is een telewerkcontext waarin werknemers veel autonomie hebben, maar ook kans op sociale isolatie en minder betrokkenheid bij een organisatie. Sommige werknemers hebben de voorkeur om thuis administratief werk te doen. In het afgelopen jaar zijn miljarden werknemers door de coronapandemie verplicht thuis te werken (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Een andere telewerkcontext is onderweg, waarin werknemers bijvoorbeeld werken in het openbaar vervoer (Ens et al., 2018). Dit is een drukke omgeving, waar werknemers tijdens werkzaamheden rekening moeten houden met reizigers. Tot slot zijn er ook andere telewerkcontexten te bedenken waarin werknemers werken buiten kantoor, zoals op klantlocaties, hotels of cafés (Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019). Werknemers die werken op klantlocaties voeren vaak werkzaamheden uit voor klanten, terwijl cafés voor werknemers een plek is om eigen werkzaamheden te doen. Kortom: er bestaan grote verschillen tussen telewerkcontexten op het gebied van autonomie, mobiliteit, soort werk en aanwezigheid van andere personen, die invloed zouden kunnen hebben op het ontstaan van dilemma's (Ens et al., 2018; Messenger & Gschwind, 2016).

2.4 Doel van het vervolgonderzoek

Het beantwoorden van de deelvragen met de wetenschappelijke literatuur levert een aantal conclusies op. Er kan geconcludeerd worden dat ICT een belangrijke rol spelen in het delen van kennis binnen organisaties. Werknemers maken gebruik van ESM in combinatie met documentsystemen om tijdsafhankelijk, vanaf elke locatie kennis met elkaar te delen. ESM kennen vijf affordances: zichtbaarheid, bewerkbaarheid, persistentie, associatie en gemelde aandacht. Daarnaast kan de conclusie worden getrokken dat dilemma's ontstaan door ESM-gebruik bij kennisdeling. Dilemma's ontstaan doordat ESM werknemers op een andere manier bevorderen of beperken om kennis te delen. Het doel van de gebruiker en context hebben een belangrijke invloed op het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik met betrekking tot het wel of niet delen van kennis. Tot slot kan worden geconcludeerd dat telewerk bestaat uit verschillende contexten met andere eigenschappen waarin werknemers werken buiten kantoor: thuis, onderweg of op andere locaties. Tussen deze telewerkcontexten bestaan grote verschillen op het gebied van autonomie, mobiliteit, soort werk en aanwezigheid van andere personen. Deze eigenschappen van telewerk zouden invloed kunnen hebben op het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling. Echter is voor zover bekend bij de onderzoeker weinig onderzoek gedaan naar het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in telewerk. De onderzoeksvraag kan dus niet volledig worden beantwoord. Hiervoor is empirisch onderzoek nodig naar ESM-gebruik en de factoren die invloed hebben op het ontstaan van dilemma's bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt verantwoording gegeven van het uitgevoerde empirisch onderzoek.

3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van de onderzoeksmethode

Dit onderzoek kent een inductieve onderzoeksaanpak waarbij de theorie bottom-up is gevormd op basis van gevonden resultaten uit een specifieke case. Er is gekozen voor een inductieve onderzoeksaanpak omdat weinig onderzoek is gedaan naar hoe dilemma's ontstaan door ESM-gebruik bij kennisdeling in telewerk, en daarom niet mogelijk is om theorie te toetsen. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek niet theorie-toetsend is, maar verkennend en verklarend van aard. Een beperking van de inductieve benadering is dat de conclusie niet bewezen kan worden, maar wel ontkracht. De conclusie van dit onderzoek blijft een gefundeerde schatting (Saunders et al., 2016).

Om het doel van dit onderzoek te bereiken is een enkelvoudige embedded casestudy gedaan. In dit onderzoek is één organisatie onderzocht waarbij conclusies zijn getrokken op het niveau van verschillende telewerkcontexten; de conclusies van het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling zijn getrokken door verschillende telewerkcontexten met elkaar te vergelijken. Dit is een kwalitatief onderzoek waarbij één dataverzamelmethode is gebruikt om het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik in telewerk te bestuderen (Saunders et al., 2016).

Voor het verzamelen van data is gekozen voor interviews omdat weinig bekend is over het ontstaan van dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in telewerk, en belangrijk is om gedetailleerde en suggestieve gegevens te verzamelen om het fenomeen te onderzoeken. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat dilemma's lastig zijn uit te leggen met een standaard vragenlijst, en daarnaast kan worden doorgevraagd voor betekenis. Een beperking van semigestructureerde interviews is dat niet ieder interview hetzelfde loopt en gebrek aan standaardisatie gevolgen heeft voor de betrouwbaarheid (Saunders et al., 2016).

3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

De casusorganisatie is geselecteerd op basis van drie criteria: (1) werk wordt op geografische afstand gedaan met technologie, (2) werknemers hadden al vóór de coronapandemie ervaring met telewerk en (3) kennisdeling is essentieel voor het bestaan van de organisatie. De selectiecriteria zijn gekozen om relevante en gedetailleerde gegevens te verzamelen van een organisatie waarin telewerkers gebruik maken van ESM bij kennisdeling. Op basis van deze selectiecriteria is een Nederlands softwarebedrijf gekozen, waarbij het produceren van kennis centraal staat, werk grotendeels op afstand wordt gedaan en werknemers al vóór de coronapandemie deden aan telewerk. Door een afweging te maken tussen representativiteit, beschikbare tijd en middelen zijn tijdens dit onderzoek negen semigestructureerde interviews afgenomen. De respondenten zijn gekozen op basis van drie criteria: (1) telewerkcontext: thuis, onderweg en/of overige locaties buiten kantoor, (2) werkweek van +32 uur en (3) +20% van de tijd werken buiten kantoor. Deze criteria zijn opgesteld om zeker te zijn dat respondenten ervaring hebben met telewerk en relevante informatie kunnen bieden voor dit onderzoek. De interviewgids is opgenomen in bijlage C.

3.3 Gegevensanalyse

De negen interviews zijn via Microsoft Teams afgenomen in verband met de coronapandemie en beleid van de casusorganisatie. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Door ruwe data eerst te coderen, zijn vervolgens de data geanalyseerd. De data zijn gecodeerd met het computerprogramma ATLAS.ti. Eerst heeft open codering plaatsgevonden, waarbij aan zinnen en alinea's een zelfontwikkeld label of code is gekoppeld. De codes geven het hoofdthema van de zinnen en alinea's weer. Vervolgens is axiaal codering toegepast, waarbij codes met elkaar zijn vergeleken en samengevoegd bij overeenkomsten. Tot slot is gebruik gemaakt van selectieve codering om samengevoegde codes te verdelen in categorieën en een selectie te maken van data die helpen de onderzoeksvraag te beantwoorden. Het coderen van data in dit onderzoek is een iteratief proces waarbij de drie stappen meerdere malen zijn doorlopen.

Het coderen is onderdeel van de thematische analyse. Deze analysemethode is gekozen omdat respondenten in de interviews vrij hebben gesproken over wat zij weten. Met de thematische analyse is gezocht naar thema's en patronen in de dataset, welke zijn ondergebracht in categorieën en gebruikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Saunders et al., 2016). Zie hiervoor het codeboek in bijlage D.

3.4 Reflectie onderzoeksmethode

De mate waarin de onderzoeksresultaten overeenkomen met hetgeen dat gemeten wordt is gewaarborgd door suggestieve vragen te vermijden en door te vragen indien niet helder was wat werd bedoeld. Het selecteren van respondenten door de onderzoeker is gedaan om verschillende telewerkcontexten te bestuderen. Dit beperkt de interne validiteit doordat niet iedereen de kans heeft gehad om te worden geselecteerd en de steekproef geen goede afspiegeling vormt van de populatie. Sociaalwenselijke antwoorden zijn voorkomen door interviews te anonimiseren. De externe validiteit is laag omdat één case is onderzocht.

Er is een kans op vertekening van de onderzoeksresultaten doordat de onderzoeker bekend is met de casusorganisatie. Dit wordt als beperking gezien van de betrouwbaarheid doordat de onderzoeker data subjectief kan interpreteren. Daarnaast is de betrouwbaarheid lastig te waarborgen bij semigestructureerde interviews omdat niet realistisch is dat bij herhaling van dezelfde thema's bij interviews, dezelfde resultaten worden verkregen. De resultaten van interviews zijn namelijk afhankelijk van de manier waarop vragen worden gesteld en de tijd waarin geacteerd wordt door respondenten. Om de betrouwbaarheid te verhogen is in detail vastgelegd welke keuzes zijn gemaakt en wat deze keuzes hebben opgeleverd. De keuzes hebben betrekking op de selectie van respondenten, de onderzoeks-, interview- en analysemethode. Ook is de betrouwbaarheid verhoogd door respondenten transcripties te laten teruglezen om interpretatiefouten te minimaliseren.

Tot slot is rekening gehouden met de ethische aspecten van dit onderzoek door respondenten vrijwillig deel te laten nemen aan interviews en vooraf aan interviews volledig te informeren over dit onderzoek. Daarnaast is aan respondenten toestemming gevraagd om opnames te maken van interviews. Er is vertrouwelijk met de opnames omgegaan. De opnames zijn verwijderd van het opnameapparaat nadat de transcriptie plaatsvond en de respondent het transcript had goedgekeurd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews beschreven aan de hand van de geïdentificeerde dilemma's. Wat de gevonden dilemma's inhouden en hoe deze ontstaan wordt uitgelegd op basis van kennisdeling binnen de casusorganisatie, affordances en telewerkcontext. De schematische weergave van de resultaten is opgenomen in bijlage E.

4.1 Telewerkcontexten

Bij werknemers van de casusorganisatie zijn verschillende telewerkcontexten herkend waarin telewerkers kennis delen via ESM: thuis, klantlocaties en onderweg.

4.1.1 Thuis

Werknemers van de casusorganisatie zijn door de coronapandemie de afgelopen maanden verplicht thuis te werken. Vanuit thuis werken werknemers met technologie op geografische afstand van elkaar. Werknemer P1 vertelt: *'Door COVID-19 zijn we voornamelijk thuis aan het werk ... Tijdens mijn werkdagen ben ik vaak in Teams-vergaderingen intern of videobellen intern of met klanten'*. Thuis is voor werknemers een vertrouwde omgeving die is ingericht om te wonen en werken, waarbij zij beschikken over een laptop, monitor, wifi en soms eigen werkkamer. Werknemers zijn bekend met de andere personen, vaak familie of vrienden, die aanwezig zijn. Daarnaast hebben werknemers thuis veel autonomie doordat zij zelf controle hebben op welke personen aanwezig zijn in hun werkomgeving en collega's niet direct kunnen meekijken met hun eigen werkzaamheden.

4.1.2 Klantlocaties

Sommige werknemers mogen door versoepelingen van de coronamaatregelen op klantlocaties werken. Werknemer P7 werkt op klantlocaties en thuis: *'Verder probeer ik nu bij klanten twee dagen op locatie te werken en één dag vanuit thuis'*. Op klantlocaties focussen werknemers zich op het uitvoeren van werkzaamheden voor klanten waardoor samenwerking met collega's minder voorkomt en vaak snel en kort van aard is. Klantlocaties zijn ingericht om te werken en kennen daarom meer werkvoorzieningen dan thuis, zoals bijvoorbeeld concentratie- of vergaderruimtes. Daarnaast hebben werknemers weinig autonomie doordat werkruimtes worden gedeeld met onbekende werknemers van klanten. In tegenstelling tot thuis kunnen onbekende personen meekijken met werkzaamheden en hebben werknemers geen controle op welke personen aanwezig zijn in hun werkomgeving.

4.1.3 Onderweg

Een aantal werknemers van de casusorganisatie werken onderweg wanneer zij reizen naar thuis of klantlocaties. Werknemer P5 geeft aan: *'Op maandag ga ik bijvoorbeeld naar een klant op locatie in Den Haag. Ik woon zelf in Rotterdam, dus treintje naar de klant in Den Haag. Vaak op de heenweg werk ik niet zo veel in de trein. Vaak op de terugweg werk ik nog wat dingen uit en als ik thuiskom dan doe ik mijn laptop dicht en ben ik klaar voor die dag'*. Net zoals thuis is het openbaar vervoer deels ingericht om te werken. Doordat tientallen reizigers aanwezig zijn in dezelfde ruimte doen werknemers in het openbaar vervoer administratief werk waarbij weinig interactie nodig is met collega's. Terwijl autorijders er juist voor kiezen om werk te doen waar interactie voor nodig is. Werknemers die onderweg werken zijn waakzaam voor andere reizigers die met hun werkzaamheden mee kunnen kijken en hebben geen controle over welke personen aanwezig zijn in hun werkomgeving.

4.2 Veel voorkomende dilemma's

Een aantal dilemma's komen in de drie telewerkcontexten naar voren: beschikbaar-bezet, zichtbaar-onzichtbaar, wel-niet deelnemen aan chatgesprekken, wel-geen notificaties, wel-niet delen impliciete kennis en wel-niet delen vertrouwelijke kennis.

4.2.1 Dilemma beschikbaar-bezet

Door de coronapandemie maken werknemers van de casusorganisatie meer gebruik van ESM om samen te werken en communiceren op geografische afstand. Met name Microsoft Teams en intranet worden gebruikt om kennis te delen met collega's. Deze tools verhogen de zichtbaarheid en toegankelijkheid van werknemers doordat zij het profiel en berichten van andere gebruikers kunnen bekijken. Aan de andere kant stellen deze tools werknemers ook in staat om zich te verbergen of niet gestoord te worden.

Werknemers geven aan overspoeld te worden met vragen. Werknemer P5 zegt: *'Dat is wel een dilemma, ga je hier nu achteraan en zet ik mijn huidige werk op pauze en ben ik afgeleid? Of parkeer ik de vraag en deel ik geen kennis en ga ik verder met mijn werkzaamheden? Deel ik kennis nu of deel ik die later?'*. De opmerking van P5 laat het dilemma zien die hij ondervindt tussen enerzijds het willen helpen met beantwoorden van vragen van collega's en anderzijds niet altijd tijd hebben vanwege eigen werkzaamheden. Dit dilemma wordt bij een aantal werknemers vergroot door het tijdsverschil met andere gebruikers waardoor ook aan het eind van een werkdag nog veel vragen binnenkomen: *'Ik merk dat ik heel makkelijk Teams open en dan zit ik in mijn avonduren toch weer op Teams om wat dingen door te lezen of reageren. Want ja een collega uit Canada heeft gereageerd om 8 uur 's avonds en dan denk ik: dan kan ik nog wel een berichtje sturen'* [P3].

In de drie telewerkcontexten stellen werknemers hun beschikbaarheidsstatus in op 'afwezig' of 'niet storen' wanneer zij eigen werkzaamheden willen afronden. Hierdoor lijkt het alsof werknemers niet online zijn en kunnen zij reageren op berichten van andere gebruikers wanneer hen dat uitkomt: *'Ik hoop dat mensen dan zien dat ik bezig ben en niet direct antwoord kan geven. Als iemand op groen staat ga ik ervan uit dat diegene wel binnen een half uurtje kan reageren'* [P9]. Naast het doel van de werknemer heeft het soort werk invloed op de beschikbaarheid van werknemers: *'Ik merk wel dat als ik thuis werk dat ik Teams veel vaker open heb staan, terwijl als ik echt bij een klant ben dan komt het ook voor dat ik mijn laptop niet eens open heb. Dus dat ik in gesprek ben met de klant en dat ik niet bereikbaar ben via Teams. Dus als ik thuis werk voor een klant reageer ik toch vaker en sneller dan als ik op locatie bij een klant ben'* [P7]. Werknemers zijn op klantlocaties minder vaak beschikbaar om kennis te delen dan thuis door focus op werkzaamheden voor klanten en minder op samenwerking met collega's. Daarnaast kunnen thuis andere personen niet direct meekijken met werkzaamheden, waardoor werknemers naast het doen van werk tegelijkertijd vragen kunnen beantwoorden van collega's zonder dat iemand dit doorheeft.

4.2.2 Dilemma zichtbaar-onzichtbaar

Naast het bekijken van het profiel en berichten van andere gebruikers, kunnen werknemers via Microsoft Teams videogesprekken starten om kennis te delen. Videogesprekken maken het werknemers makkelijker om zaken uit te leggen doordat zij elkaar zien en communiceren alsof zij tegenover elkaar zitten. Door de camera aan te zetten stelt deze tool werknemers in staat om letterlijk zichtbaar te zijn of zich te verbergen voor collega's.

Werknemers vinden het ongepast om hun camera aan te zetten tijdens videogesprekken wanneer andere personen in hun werkomgeving zichtbaar zijn. Werknemer P1 zegt: *‘Vaak als ik in de trein werk ervaar ik dat ik het niet netjes vind om te videobellen met collega’s omdat je daardoor andere reizigers kan storen. Ik kies er in dat geval vaak voor om niet via videobellen, maar via de chat kennis te delen. Ik merk dat ik het dan moeilijker vind om zaken uit te leggen en kennis te delen, dan normaal’*. De opmerking van P1 geeft het dilemma weer die hij ondervindt tussen enerzijds het willen delen van kennis via videogesprekken en anderzijds niet altijd de camera kunnen aanzetten door andere personen die in beeld zijn.

In de drie telewerkcontexten zorgt de aanwezigheid van andere personen in de werkomgeving ervoor dat werknemers hun camera uitzetten of achtergrond vervagen, zodat collega’s deze personen niet kunnen zien: *‘Ik zet ook wel eens mijn camera uit. Mijn vriendin vindt het soms ongemakkelijk om op beeld te staan, dus soms zet ik de camera uit omdat ze dan achterlangs dingen moet pakken of wat dan ook’* [P8]. Werknemers kunnen hierdoor nog wel kennis delen met collega’s, maar daaraan geen non-verbale communicatie toevoegen. Het doel van werknemers lijkt geen invloed te hebben op hun zichtbaarheid, aangezien werknemers die andere dingen doen tijdens een videogesprek hun camera niet uitzetten: *‘Maar het is wel heel duidelijk dat je via de camera kan zien dat mensen tijdens trainingen iets heel anders aan het doen zijn dan trainingen volgen’* [P3].

4.2.3 Dilemma wel-niet deelnemen aan chatgesprekken

ESM-gebruik zorgt voor interacties tussen werknemers. Dit kan voor werknemers informatief zijn, maar ook afleiden. Werknemers starten chatgesprekken met collega’s voor verschillende onderwerpen, waardoor zij soms 10-15 chatvensters tegelijk open hebben staan waarin kennis wordt gedeeld. Op deze manier kunnen werknemers op de hoogte blijven van ontwikkelingen. Werknemer P3 vertelt: *‘De hoeveelheid Teams-groepen die ik op dit moment heb zijn bijna ontelbaar, waarvan ook veel groepen niet meer gebruikt worden’*.

Werknemers geven aan door de bomen het bos niet meer te zien wanneer zij meerdere chatgesprekken tegelijk hebben openstaan tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. Werknemer P6 zegt: *‘Dan zie je net zoals een WhatsApp berichtje op je telefoon, allemaal berichtjes binnenkomen. Dan ga je toch alvast lezen, ook al wil je er op dat moment niks mee doen’*. Soms zijn vragen die worden gesteld complex of kost het beantwoorden van vragen veel tijd. Werknemers ondervinden het dilemma tussen enerzijds het willen delen van kennis via chatgesprekken en anderzijds niet gestoord worden tijdens eigen werkzaamheden.

In de drie telewerkcontexten zijn werknemers bang om belangrijke kennis te missen wanneer zij niet deelnemen aan chatgesprekken: *‘Ja zeker, je hebt de angst om iets te missen. Op het moment dat je niet alles bijhoudt dan mis je een hele hoop belangrijke dingen, dat wordt maar op één manier gecommuniceerd. Veel via intranet en sommige dingen ook wel via de e-mail. Je gaat zeker dingen missen als je niet regelmatig op intranet zit’* [P4]. Wanneer werknemers niet afgeleid willen worden tijdens het uitvoeren van werkzaamheden, kiezen zij ervoor om niet deel te nemen aan chatgesprekken en de gesprekken op een ander moment terug te lezen en reageren. Naast het doel van de werknemer hebben andere personen die aanwezig zijn in de werkomgeving invloed op het deelnemen aan gesprekken: *‘Ja als ik bij een klant zit, dan ben ik wel echt helemaal bij een klant. Dan reageer ik heel sporadisch op berichtjes of*

mailtjes. Maar als ik vanuit thuis werk en ik ben in overleg met een klant of collega's, dan pak ik toch makkelijker tussendoor even wat berichtjes op om daarop te reageren' [P5].

4.1.4 Dilemma wel-geen notificaties

Werknemers kunnen via ESM lid worden van groepen waarin kennis wordt gedeeld over onderwerpen waarin zij geïnteresseerd zijn: *'Omdat je het via een interne Facebook deelt, een Enterprise Social Platform met groepen getarget op je doelgroep, kun je kennis delen met bijvoorbeeld sales of andere groepen met mensen die daarop geabonneerd zijn' [P4].* Om op de hoogte te blijven van berichten ontvangen werknemers notificaties: *'Via de chat krijg je zelf een pop-up en wordt overzichtelijk de geschiedenis van de chat weergegeven' [P1].* Hoewel werknemers hierdoor herinnerd worden aan berichten en op de hoogte blijven van ontwikkelingen, kan het aantal notificaties oplopen tot tientallen per werkdag.

Werknemers geven aan overspoeld te worden met notificaties, zeker wanneer zij lid zijn van meerdere groepen: *'Dat maakt mij niet blij en mijn werk moeilijker omdat de belangrijke notificaties voor mij tussen andere notificaties zitten. Dan zou ik de hele dag bezig zijn met notificaties en controleren om te kijken wat belangrijk is en waar ik iets mee kan doen met betrekking tot kennisdeling' [P8].* Werknemers ondervinden het dilemma tussen enerzijds het op de hoogte willen blijven van belangrijke ontwikkelingen en anderzijds gefocust zijn tijdens eigen werkzaamheden.

In de drie telewerkcontexten zetten werknemers hun notificaties uit wanneer zij gefocust eigen werkzaamheden willen uitvoeren. Hierdoor worden zij niet herinnerd wanneer nieuwe berichten binnenkomen. Werknemer P5 zegt: *'Als je een geluidje hebt of een pop-up, of je het nou wil of niet je bent toch afgeleid daardoor. Ook een reden waarom ik best een tijd terug notificaties heb uitgezet. Ik kijk naar berichten wanneer ik ernaar wil kijken. Dus eigenlijk om te voorkomen dat ik gestoord word en uit mijn focus ben'.* De eigenschappen van telewerkcontexten lijken geen invloed te hebben op het gebruik van notificaties.

4.1.5 Dilemma wel-niet delen impliciete kennis

ESM stellen werknemers in staat om impliciete kennis tijdens een videogesprek te delen: *'Met mensen die dezelfde functie hebben als ik, heb ik intervisie momenten om ervaringen die we bij klanten opdoen, te bespreken. Daarbij delen we wat goed ging, wat beter kon en op welke manier dat dan kan' [P7].* Ondanks dat ESM het delen van kennis mogelijk maakt, blijft het lastig om impliciete kennis goed te begrijpen, wat leidt tot vervelende situaties.

Werknemers maken zich soms zorgen of impliciete kennis goed door collega's wordt geïnterpreteerd: *'Persoonlijk weet je nooit echt hoe kennis overkomt bij de ander, omdat je kennis digitaal deelt. Een dilemma dat ik ervaar is komt kennis wel juist over als je het niet met meer woorden in persoon kan uitleggen aan de ander. Het beschrijven van kennis is anders dan het delen van kennis in persoon, waardoor het kan zijn dat je niet de juiste kennis kan delen' [P1].* De opmerking van P1 geeft het dilemma weer die hij ondervindt tussen enerzijds het willen delen van impliciete kennis om collega's te helpen en anderzijds niet willen dat kennis verkeerd wordt geïnterpreteerd.

In de drie telewerkcontexten delen werknemers minder impliciete kennis wanneer zij twijfelen of deze kennis goed wordt geïnterpreteerd. Werknemers wachten tot dat zij

impliciete kennis face-to-face kunnen delen: *'Je zoekt de beste manier om punt over te kunnen brengen en als dat dan even moet wachten omdat het dan fysiek kan. Dan wacht dat wel even'* [P7]. Dit stelt werknemers in staat om impliciete kennis beter uit te leggen en controleren of deze kennis goed door collega's wordt geïnterpreteerd. De eigenschappen van telewerkcontexten lijken geen invloed te hebben op het delen van impliciete kennis.

4.1.6 Dilemma wel-niet delen vertrouwelijke kennis

Hoewel ESM het delen van kennis makkelijker maakt, zorgen deze tools er ook voor dat vertrouwelijke kennis kan worden gelekt naar verkeerde collega's of personen buiten de organisatie. Veel bedrijfsinformatie wordt door werknemers gezien als informatie die alleen bedoeld is voor intern gebruik of bepaalde groepen binnen de organisatie. Werknemers zijn daarom op hun hoede wanneer het gaat om het delen van vertrouwelijke kennis via ESM.

Werknemer P1 vertelt over zijn zorgen met betrekking tot het delen van vertrouwelijke kennis: *'Ik wil niet het risico lopen om gevoelige informatie te delen met anderen buiten de organisatie, of dat ik de aanstichter ben dat informatie wordt gelekt'*. Werknemers ervaren het dilemma tussen enerzijds het delen van vertrouwelijke kennis en anderzijds de constante zorg dat vertrouwelijke kennis bij verkeerde personen terecht komt.

In de drie telewerkcontexten kiezen werknemers ervoor om geen vertrouwelijke kennis te delen met collega's wanneer andere personen aanwezig zijn in hun werkomgeving en kunnen meekijken met werkzaamheden: *'Ik probeer zoveel mogelijk weg te blijven van gevoelige informatie omdat andere mensen het kunnen zien'* [P1]. Werknemers stellen het delen van vertrouwelijke kennis uit tot dat zij zich in een vertrouwde omgeving bevinden, zoals op kantoor of thuis. Werknemer P8 geeft aan: *'Ik deel nooit gevoelige informatie buiten thuis'*. Maar ook thuis wachten werknemers met het delen van vertrouwelijke kennis op het moment dat andere personen aanwezig zijn in hun werkomgeving: *'Ik zit zelf in een redelijk specifieke situatie, dat ik samenwoon met een collega en er zijn gewoon gesprekken waarbij ik persoonlijke zaken bespreek. Dan vraag ik vaak wel aan mijn vriendin of zij de deur even dicht wil doen en dat werkt twee kanten op'* [P3].

4.2 Weinig voorkomende dilemma's

Een aantal dilemma's komen niet in alle drie de telewerkcontexten naar voren: plek opslaan kennis, wel-niet delen kennis met grote groep, wel-niet gebruiken eigen internetbundel.

4.2.1 Dilemma plek opslaan kennis

ESM maakt het mogelijk om documenten gezamenlijk te creëren, bewerken en opslaan. Zeker voor groepen die veel samenwerken kan het handig zijn om gezamenlijk toegang te hebben tot dezelfde bestanden met wijzigingen die andere gebruikers hebben gedaan: *'Daarnaast wordt ook samengewerkt in Teams bij projecten, waarbij je documenten gezamenlijk kan aanpassen'* [P1]. Werknemers kunnen via ESM zelf bepalen waar zij bestanden opslaan, waardoor kennis versnipperd kan raken.

Werknemer P8 geeft aan dat geografische verspreide softwareontwikkelteams kennis op verschillende plekken opslaan, waardoor deze kennis minder toegankelijk wordt voor collega's: *'Een groot dilemma wat ik heb met kennisdeling is dat een hoop mensen willen bijdragen, verschillende manieren waarop ze werken en het is allemaal erg open. Dus we*

hebben een wiki, Word, dingen in Git. Zodra je kennis deelt met drie teams die aan hetzelfde project werken. Waar ga je dan de documentatie zetten met betrekking tot bijvoorbeeld beslissingen die belangrijk zijn voor het project. Wij zijn een Nederlands team en werken samen met Duitse teams en er was een duidelijk verschil in waar ze informatie wilde delen'. Uit de opmerking van P8 blijkt dat hij het dilemma ondervindt tussen enerzijds het opslaan van kennis op een eigen plek en anderzijds zorgen dat kennis toegankelijk is voor collega's.

In de telewerkcontext thuis kiezen werknemers ervoor om kennis op hun eigen plek op te slaan wanneer tussen teams verschillende werkwijzen bestaan. Dit zorgt ervoor dat zij hun werkwijzen niet hoeven aan te passen, maar kennis minder of zelfs niet toegankelijk is voor collega's: *'Dit is niet de manier hoe iedereen kennis wil delen, dus die teams delen dan geen informatie met elkaar'* [P8]. De eigenschappen van telewerkcontexten lijken geen invloed te hebben op de plek waar kennis wordt opgeslagen.

4.2.2 Dilemma wel-niet kennis delen met breed publiek

ESM worden gebruikt om een breed publiek te bereiken: *'Op intranet kun je iets posten, net zoals op andere sociale media, je hebt een groter bereik. En iedereen kan intranet raadplegen wanneer hij of zij dat wil. Je kunt natuurlijk geen meeting met 400 man zo makkelijk neerzetten. Dus als je een post plaatst is je bereik groter en makkelijker'*. Berichten die worden geplaatst zijn blijvend zichtbaar voor andere gebruikers en daarnaast is het mogelijk om groepen te taggen en hen te verbinden met bepaalde kennis.

Sommige werknemers zijn terughoudend in het delen van kennis met een breed publiek: *'Dan zou ik bijvoorbeeld zeggen is het handig om heel breed een boodschap neer te zetten als je weet dat 3/16 teams de boodschap moeten weten. Is het dan handig om een aankondiging te maken in heel development zodat die 3 teams de boodschap krijgen, terwijl de overige 13 teams een boodschap lezen en denken dat die informatie niet voor hen is. Dat is een dilemma voor mij. In hoeverre promoveer je boodschappen naar een hoger niveau?'* [P9]. De opmerking van P9 laat zien dat hij het dilemma ondervindt tussen enerzijds het willen delen van kennis met een breed publiek en anderzijds collega's niet willen storen met irrelevante berichten.

In de telewerkcontext thuis kiezen werknemers ervoor om geen kennis te delen met een breed publiek wanneer zij denken dat deze kennis niet relevant is voor alle collega's. In plaats daarvan delen werknemers kennis met individuele collega's of helemaal niet: *'Ik denk dat we dat nu erg missen, dat er veel informatie is die collega's tot zich nemen maar niet delen met de rest omdat ze niet inzien dat voor de rest van de organisatie dit ook interessant kan zijn om te weten'*.

4.2.3 Dilemma wel-niet gebruiken eigen internetbundel

ESM stellen werknemers in staat om overal en altijd met elkaar in verbinding te staan. Werknemers gebruiken ESM via hun mobiele apparaat waardoor ook onderweg kennis kan worden gedeeld met collega's. Om gegevens op te halen of te versturen via ESM is data nodig en zonder internetverbinding kan geen kennis worden gedeeld met andere gebruikers. Werknemers die internationaal onderweg werken gebruiken al snel veel data waardoor hun telefoonkosten oplopen: *'Als ik mijn 4G abonnement gebruik om een hotspot te creëren dan ga ik snel over mijn datalimiet heen. Wat vind je nou belangrijker?'* Uit de opmerking van P4

blijkt dat hij het dilemma ondervindt tussen enerzijds gebruik willen maken van ESM om kennis te delen en anderzijds geen hoge telefoonkosten willen hebben.

In de telewerkcontext onderweg kiezen werknemers ervoor om geen gebruik te maken van ESM en het delen van kennis uit te stellen wanneer het versturen van data veel geld kost. Werknemers wachten tot zij gebruik kunnen maken van een wifiverbinding: *'Dat is best wel een ding, zeker ook omdat ik veel internationaal werk. Ik weet niet of je weet wat data versturen in Amerika kost? Maar dat is €10 per MB ofzo, dat is echt bizar duur. Dus op het moment dat je in zo'n situatie niet de mogelijkheid hebt om je kennis te delen via wifi, dan heb je niet eens de keuze om kennis te delen. Want dan wordt het heel erg duur omdat je geen lokale wifi toegang hebt. Als ik ergens in een hotel zit heb ik wel weer wifi, maar er zijn niet veel collega's die in deze situatie zitten'* [P4]. Het dilemma komt thuis of op klantlocaties niet voor aangezien werknemers daar gebruik kunnen maken van een wifiverbinding en niet de internetbundel op hun eigen mobiele telefoon.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de discussie van de resultaten in relatie tot de wetenschappelijke literatuur beschreven. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag beantwoord, aanbevelingen gedaan voor de praktijk en suggesties gegeven voor toekomstig onderzoek. Tot slot worden de sterke punten en zwakke punten van dit onderzoek behandeld.

5.1 Discussie

Uit de resultaten blijkt dat het dilemma tussen wel-geen notificaties gebruiken in verschillende telewerkcontexten ontstaat, wanneer telewerkers gefocust werkzaamheden willen uitvoeren. Dit resultaat is niet in overeenstemming met de verwachting dat dilemma's in verschillende telewerkcontexten op andere manieren ontstaan. Een mogelijke verklaring voor het ontstaan van dit dilemma in verschillende telewerkcontexten biedt het onderzoek van Su (2021) dat concludeert dat ESM gebruikers op de hoogte stellen wanneer er updates plaatsvinden (affordance gemelde aandacht), maar ook zorgen voor druk van constante betrokkenheid wanneer werknemers te veel notificaties krijgen. Aan het resultaat ligt mogelijk ook ten grondslag dat telewerkers door de coronapandemie meer gebruik maken van ESM bij kennisdeling en daarom vaker updates ontvangen van collega's. Hierdoor ondervinden telewerkers vaker het dilemma tussen wel-geen notificaties gebruiken. Dit resultaat laat zien dat dilemma's voorkomen in verschillende telewerkcontexten en kunnen ontstaan wanneer telewerkers zich willen focussen op eigen werkzaamheden.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat thuis het dilemma over de plek waar kennis wordt opgeslagen ontstaat. Dit resultaat komt niet overeen met de verwachting dat telewerkers in verschillende telewerkcontexten bestaande kennis van anderen nodig hebben (affordance persistentie) of bewerken. Een mogelijke verklaring van dit resultaat is dat ESM het mogelijk maken om informatie terug te zoeken (affordance persistentie), maar daardoor ook verkeerde keuzes worden gemaakt wanneer gebruikers gedateerde informatie tot zich nemen (Gibbs et al., 2013). Een andere verklaring kan zijn dat telewerkers thuis meer samenwerken met collega's dan op klantlocaties of onderweg, en daardoor vaker de behoefte hebben om gezamenlijk in documenten te werken (affordance bewerkbaarheid) en kennis op te slaan op plekken die toegankelijk zijn voor anderen. Dit resultaat toont aan dat niet alle dilemma's in verschillende telewerkcontexten voorkomen.

De resultaten laten zien dat telewerkers van softwarebedrijven thuis het dilemma ondervinden tussen wel-niet delen van kennis met een breed publiek. Dit resultaat gaat samen met de verwachting dat telewerkers geen kennis delen met een breed publiek wanneer zij denken dat kennis niet relevant is voor collega's. Mogelijk bewijs voor dit resultaat biedt het onderzoek van Kim (2018) dat concludeert dat ESM het mogelijk maken om gebruikers te koppelen aan kennis (affordance associatie), maar ook kunnen leiden tot imagoschade wanneer gebruikers geen relevante informatie delen. Een andere bewering kan zijn dat het voor telewerkers lastiger is om aan collega's te vragen of kennis relevant is voor anderen, omdat zij werken op geografische afstand van elkaar. Werknemers op kantoor kunnen bijvoorbeeld makkelijker een directe collega aanschieten om te controleren of kennis relevant is om te delen met een breed publiek. Dit resultaat laat zien dat dilemma's tot stand kunnen komen wanneer telewerkers denken dat kennis niet relevant is voor anderen.

Uit de resultaten blijkt dat telewerkers in verschillende telewerkcontexten het dilemma ondervinden tussen wel-niet delen van impliciete kennis. Dit resultaat is in overeenstemming met de verwachting dat impliciete kennis lastig te delen is via ESM. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat biedt het onderzoek van Hau et al. (2013) dat concludeert dat impliciete kennis moeilijk te verwoorden is en daarom lastiger te delen. Aan het resultaat ligt mogelijk ook ten grondslag dat telewerkers wellicht bang zijn om hun baan te verliezen en daarom geen impliciete kennis delen met collega's (Gibbs et al., 2013). Dit resultaat toont aan dat dilemma's tot stand kunnen komen wanneer werknemers twijfelen of kennis goed wordt geïnterpreteerd.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat telewerkers van softwarebedrijven op klantlocaties vaak bezet zijn om kennis te delen. Dit resultaat komt overeen met de verwachting dat ESM telewerkers op een andere manier bevorderen of beperken afhankelijk van de context (Gibbs et al., 2013; Oostervink et al., 2016; Su, 2021; Sun et al., 2019). Een mogelijke verklaring voor dit resultaat geeft het onderzoek van Yu et al. (2018) dat concludeert dat ESM het mogelijk maken om bestaande informatie, gedrag en relaties te bekijken van andere gebruikers (affordance zichtbaarheid), maar ook kunnen zorgen dat gebruikers door de bomen het bos niet meer zien wanneer zij overspoeld worden met informatie. Een andere verklaring kan zijn dat telewerkers op klantlocaties gebonden zijn aan openingstijden en daarom minder beschikbare tijd hebben om kennis te delen. Dit resultaat laat zien dat het soort werk invloed kan hebben op het ontstaan van dilemma's.

De resultaten laten zien dat telewerkers van softwarebedrijven in verschillende telewerkcontexten het dilemma ondervinden tussen wel-geen vertrouwelijke kennis delen. Dit resultaat is opmerkelijk aangezien werd verwacht dat telewerkers thuis meer vertrouwelijke informatie delen dan onderweg, aangezien zij thuis bekend zijn met de andere personen die aanwezig zijn in hun werkomgeving. Een mogelijke bewering voor dit resultaat biedt het onderzoek van Gibbs et al. (2013) dat concludeert dat werknemers niet graag vertrouwelijke kennis delen omdat zij niet willen dat deze kennis in handen komt van concurrenten of verkeerde personen (affordance zichtbaarheid). Aan dit resultaat ligt mogelijk ten grondslag dat telewerkers bang zijn voor consequenties of hun reputatie wanneer uitlekt dat zij vertrouwelijke kennis hebben gelekt (affordance associatie). Dit resultaat laat zien dat de aanwezigheid van andere personen in de werkomgeving invloed kan hebben op het ontstaan van dilemma's.

Tot slot blijkt uit de resultaten dat onderweg het dilemma ontstaat tussen wel-niet gebruik maken van een eigen internetbundel. Dit resultaat is in overeenstemming met dat de verwachting dat dilemma's ontstaan door de eigenschappen van telewerkcontexten. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat biedt het onderzoek van Ens et al. (2018) dat concludeert dat er grote verschillen ontstaan tussen telewerkcontexten op het gebied van werkvoorzieningen. Een andere bewering kan zijn dat telewerkers niet weten hoeveel data het kost om bepaalde kennis te delen. Dit resultaat laat zien dat telefoonkosten invloed kunnen hebben op het ontstaan van dilemma's.

5.2 Conclusies

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de onderzoeksvraag: hoe ontstaan dilemma's door ESM-gebruik bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten? Hiervoor is

kwalitatief onderzoek gedaan naar ESM-gebruik en de factoren die invloed hebben op het ontstaan van dilemma's bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten.

De resultaten van dit onderzoek leveren bewijs dat de volgende dilemma's thuis, op klantlocaties en onderweg voorkomen: beschikbaar-bezet, zichtbaar-onzichtbaar, wel-niet deelnemen aan chatgesprekken, wel-geen notificaties, wel-niet delen impliciete kennis en wel-niet delen vertrouwelijke kennis. Dilemma's die niet in de drie telewerkcontexten voorkomen zijn: plek opslaan kennis, wel-niet delen kennis met grote groep, wel-niet gebruiken eigen internetbundel. Daarnaast komen dilemma's tot stand wanneer telewerkers zich willen focussen op eigen werkzaamheden, twijfelen of kennis goed wordt geïnterpreteerd of denken dat kennis niet relevant is voor anderen. Bovendien kunnen het soort werk, de aanwezigheid van andere personen in de werkomgeving en telefoonkosten invloed hebben op het ontstaan van dilemma's. Tot slot gaan telewerkers met dilemma's om door de affordances van ESM niet te actualiseren.

De conclusie van dit onderzoek is dat dilemma's door ESM-gebruik in telewerk ontstaan door botsing tussen de affordances van ESM, het doel van telewerkers en de eigenschappen van telewerkcontexten. Daarnaast wordt geconcludeerd dat dilemma's in verschillende mate voorkomen en op dezelfde manier binnen telewerkcontexten ontstaan.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Telewerkers van softwarebedrijven delen minder tot geen kennis via ESM wanneer zij zich focussen op eigen werkzaamheden. De eerste aanbeveling is om terugkerende virtuele vergaderingen te organiseren voor telewerkers, die zijn bedoeld om kennis met elkaar te delen. Hierdoor kunnen telewerkers zich blijven focussen op eigen werkzaamheden, maar worden zij gestimuleerd om op vastgestelde tijden kennis met elkaar te delen.

De aanwezigheid van andere personen in de werkomgeving zorgt ervoor dat telewerkers van softwarebedrijven minder tot geen kennis via ESM delen. De tweede aanbeveling is om te investeren in oplossingen waarmee beeldschermen worden afgeschermd van andere personen in de werkomgeving. Hierdoor kunnen andere personen niet meekijken en komen zij minder snel in beeld bij het delen van kennis.

Telewerkers die onderweg werken stellen kennisdeling via ESM uit tot dat zij gebruik kunnen maken van een wifiverbinding, om telefoonkosten te vermijden. Daarom wordt ten derde aanbevolen om de telefoonkosten van werknemers die onderweg werken te vergoeden, zodat zij onderweg kennis kunnen delen zonder dat hun eigen telefoonkosten hoog oplopen.

Kennis wordt door telewerkers van softwarebedrijven op verschillende plekken opgeslagen waardoor kennis versnipperd raakt. Daarom wordt ten vierde aanbevolen om richtlijnen op te stellen voor telewerkers met betrekking tot het opslaan van kennis via ESM. Hierdoor ontstaat meer duidelijkheid over waar kennis wordt opgeslagen en is kennis toegankelijker voor telewerkers.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Door beperkingen ten aanzien van de generaliseerbaarheid van dit onderzoek wordt aanbevolen om meerdere telewerkers van verschillende softwarebedrijven te onderzoeken met een multiple embedded casestudy. Hierdoor worden resultaten over het ontstaan van

dilemma's door ESM-gebruik in verschillende telewerkcontexten versterkt en kan worden onderzocht of dilemma's bij andere softwarebedrijven op dezelfde manier ontstaan.

Dit onderzoek beperkt zich tot het ontstaan van dilemma's door gebruik van Microsoft Teams en intranet bij kennisdeling in telewerk. Aangezien uit het literatuuronderzoek (Hislop et al., 2018; Silva et al., 2019) blijkt dat er verschillen bestaan tussen ESM, kan het zijn dat kennisdeling via andere tools zoals Yammer of Slack die zijn gericht op grote groepen, ervoor zorgt dat dilemma's op andere manieren ontstaan in verschillende telewerkcontexten. Daarom wordt aanbevolen om bij vervolgonderzoek rekening te houden met meerdere ESM-tools en de verschillen hiertussen.

5.5 Reflectie

Een sterk punt van dit onderzoek is dat in detail is vastgelegd welke keuzes er zijn gemaakt in het literatuuronderzoek en wat deze keuzes hebben opgeleverd. Daarnaast is uitgebreid beschreven hoe data zijn gecodeerd van het empirisch onderzoek en hoe gegevensanalyse heeft plaatsgevonden. Hierdoor is de reproduceerbaarheid van het onderzoek verhoogd. Dit toont aan dat de analyse eerlijk en juist is uitgevoerd.

Daarnaast is in dit onderzoek aandacht besteed aan ethische aspecten. Respondenten hebben vrijwillig en anoniem deelgenomen aan interviews, en zijn vooraf aan interviews geïnformeerd over dit onderzoek. Er is toestemming gevraagd aan respondenten om opnames te maken van interviews, en opnames zijn verwijderd van het opnameapparaat nadat de transcriptie plaatsvond en de respondent het transcript had goedgekeurd. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is hierdoor verhoogd.

Een ander sterk punt is dat uit de eerste twee interviews bleek dat respondenten niet goed begrepen wat er werd bedoeld met 'spanningen', waardoor antwoorden minder relevant waren voor dit onderzoek. Door op zoek te gaan naar een synoniem van dit woord ('dilemma's) en op te nemen in de interviewgids, begrepen respondenten in de overige zeven interviews beter wat er met vragen werd bedoeld en ontstonden interessante antwoorden. Hierdoor is de interne validiteit van dit onderzoek verhoogd.

Een zwak punt van dit onderzoek is dat het onderzoek heeft plaatsgevonden bij één casusorganisatie, waardoor de externe validiteit van dit onderzoek laag is. Dit betekent dat de resultaten van dit onderzoek alleen betrekking hebben op de casusorganisatie en er geen uitspraken kunnen worden gedaan over meerdere softwarebedrijven.

Een ander zwak punt is dat de onderzoeker bekend is met de casusorganisatie en zijn netwerk heeft gebruikt om respondenten te selecteren op basis van criteria. Dit heeft ervoor gezorgd dat respondenten zich veilig voelde tijdens interviews, maar ook dat niet iedereen van de casusorganisatie een gelijke kans heeft gehad om geselecteerd te worden. Daarnaast kan de relatie tussen de onderzoeker, casusorganisatie en respondenten, ervoor hebben gezorgd dat data subjectief zijn geïnterpreteerd. Om de validiteit van vervolgonderzoek bij één of meerdere casusorganisaties te verhogen zou de onderzoeker kiezen voor een aselechte steekproef, waarbij de populatie wordt verdeeld in groepen op basis van telewerkcontext: thuis, onderweg en/of overige locaties buiten kantoor. Vervolgens wordt berekend hoe deze

groepen de populatie van telewerkers bij één of meerdere casusorganisaties vertegenwoordigen om een proportioneel gestratificeerde steekproef te trekken.

Door een afweging te maken tussen betrouwbaarheid, beschikbare tijd en veiligheid (in verband met coronapandemie) is ervoor gekozen om geen triangulatie toe te passen, terwijl documentanalyse of observatie de betrouwbaarheid van het onderzoek verhogen. Analyse van handleidingen en beleidsstukken voor ESM-gebruik bij kennisdeling, kan meer inzicht geven in hoe dilemma's ontstaan. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat beleidsstukken die niet zijn gebaseerd op telewerk, ervoor zorgen dat telewerkers ESM op een verkeerde manier gebruiken en hierdoor dilemma's ontstaan. Observatie van telewerkers die kennis delen via ESM, kan helpen om resultaten uit interviews in perspectief te plaatsen. Door observatie zou bijvoorbeeld kunnen worden bekeken hoeveel personen aanwezig zijn in de werkomgeving wanneer zij invloed hebben op het ontstaan van dilemma's bij kennisdeling via ESM.

Referentias

- Ahmed, Y. A., Ahmad, M. N., Ahmad, N., & Zakaria, N. H. (2019). Social Media for Knowledge-sharing: A Systematic Literature Review. *Telematics and informatics*, 37, 72-112. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.015>
- Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., & Yang, X. (2020). *How does Working from Home Affect Developer Productivity? A Case Study of Baidu During Covid-19 Pandemic*. Paper presented at the Proceedings of The 28th ACM Joint European Software Engineering Conference and Symposium on the Foundations of Software Engineering.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. doi:<https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Blount, Y. (2015). *Pondering the Fault Lines of Anywhere Working (Telework, Telecommuting): A Literature Review* (Vol. 1): Now Publishers.
- Boyd, D. (2010). Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications. In *A Networked Self* (pp. 47-66): Routledge.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the Agility of Employees Through Enterprise Social Media: The Mediating Role of Psychological Conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001>
- Chaves, M. S., Scornavacca, E., & Fowler, D. (2018). Affordances of Social Media in Knowledge Sharing in Intra-organizational Information Technology Projects. In *Digital Technology and Organizational Change* (pp. 35-47): Springer.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (2 ed.): Wiley Online Library.
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The Use of Enterprise Social Network Sites for Knowledge Sharing in Distributed Organizations: The Role of Organizational Affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103-123. doi:<https://doi.org/10.1177/0002764214540510>
- Ens, N., Stein, M.-K., & Blegind Jensen, T. (2018). *Decent Digital Work: Technology Affordances and Constraints*. Paper presented at the International Conference on Information Systems, San Francisco.
- Evans, S. K., Pearce, K. E., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Explicating Affordances: A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research. *Journal of computer-mediated communication*, 22(1), 35-52. doi:<https://doi.org/10.1111/jcc4.12180>
- Faraj, S., Jarvenpaa, S. L., & Majchrzak, A. (2011). Knowledge Collaboration in Online Communities. *Organization science*, 22(5), 1224-1239. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0614>
- Farooq, R. (2018). A Conceptual Model of Knowledge Sharing. *International Journal of Innovation Science*, 10(2), 238-260. doi:<https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2017-0087>
- Fu, J., Shang, R.-A., Jeyaraj, A., Sun, Y., & Hu, F. (2019). Interaction Between Task Characteristics and Technology Affordances. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 1-22. doi:<https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0105>
- Fulk, J., & Yuan, Y. C. (2013). Location, Motivation, and Social Capitalization via Enterprise Social Networking. *Journal of computer-mediated communication*, 19(1), 20-37. doi:<https://doi.org/10.1111/jcc4.12033>
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "Ideology of Openness": Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing:

- Overcoming the "Ideology of Openness". *Journal of computer-mediated communication*, 19(1), 102-120. doi:<https://doi.org/10.1111/jcc4.12034>
- Gottlieb, C., Grobovsek, J., & Poschke, M. (2020). Working from Home Across Countries. *Covid Economics*, 8, 71-91. Retrieved from https://markus-poschke.research.mcgill.ca/papers/GGP_WFH.pdf
- Harzing, A.-W. (2016). Journal Quality List. In (57 ed.).
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y.-G. (2013). The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356-366. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- Hayes, N. (2012). *Information Technology and the Possibilities for Knowledge Sharing* (2 ed.).
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction* (4 ed.): Oxford University Press.
- Hutchby, I. (2001). Technologies, Texts and Affordances. *Sociology*, 35(2), 441-456. doi:<https://doi.org/10.1017/S0038038501000219>
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business horizons*, 54(3), 241-251. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Kim, H. (2018). The Mutual Constitution of Social Media Use and Status Hierarchies in Global Organizing. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 471-503. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318918779135>
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The Potential Impact of the Covid-19 Pandemic on Occupational Status, Work from Home, and Occupational Mobility. *Journal of Vocational Behaviour*, 119, 1-4. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Laitinen, K., & Sivunen, A. (2020). Enablers of and Constraints on Employees' Information Sharing on Enterprise Social Media. *Information Technology & People*, 34(2), 642-665. doi:<https://doi.org/10.1108/ITP-04-2019-0186>
- Leonardi, P., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 19(1), 1-19. doi:<https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Leonardi, P., & Vaast, E. (2017). Social Media and Their Affordances for Organizing: A Review and Agenda for Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 150-188. doi:<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0144>
- Li, Y., Shi, S., Wu, Y., & Chen, Y. (2021). A Review of Enterprise Social Media: Visualization of Landscape and Evolution. *Internet Research*, 31(4), 1203-1235. doi:<https://doi-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/10.1108/INTR-07-2020-0389>
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The Contradictory Influence of Social Media Affordances on Online Communal Knowledge Sharing. *Journal of computer-mediated communication*, 19(1), 38-55. doi:<https://doi.org/10.1111/jcc4.12030>
- Majchrzak, A., & Markus, M. L. (2012). Technology Affordances and Constraints in Management Information Systems (MIS). *Encyclopedia of Management Theory*, 4, 1-5. doi:<https://ssrn.com/abstract=2192196>
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New technology, work, and employment*, 31(3), 195-208. doi:<https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>

- Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macias, E. (2020). *Telework in the EU Before and After the Covid-19: Where We Were, Where We Head to*. European Commission Retrieved from https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from Home: Characteristics and Outcomes of Telework. *International journal of manpower*, 40(1), 87-101. doi:<https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The Knowledge-creating Company. *Harvard business review*, 85(7), 162-171.
- Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman, M. (2016). Knowledge Sharing on Enterprise Social Media: Practices to Cope with Institutional Complexity. *Journal of computer-mediated communication*, 21(2), 156-176. doi:<https://doi.org/10.1111/jcc4.12153>
- Rice, R. E., Evans, S. K., Pearce, K. E., Sivunen, A., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Organizational Media Affordances: Operationalization and Associations with Media Use. *Journal of Communication*, 67(1), 106-130. doi:<https://doi.org/10.1111/jcom.12273>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (8 ed.): Harlow, Essex, England: Pearson Education Limited.
- Silva, C. C., Gilson, F., & Galster, M. (2019). *Comparison Framework for Team-based Communication Channels*. Paper presented at the International Conference on Product-focused Software Process Improvement.
- Strong, D. M., Volkoff, O., Johnson, S. A., Pelletier, L. R., Tulu, B., Bar-On, I., . . . Simon Fraser, U. (2014). A Theory of Organization-EHR Affordance Actualization. *Journal of the Association for Information Systems*, 15(2), 53-85. doi:<https://doi.org/10.17705/1jais.00353>
- Su, C. (2021). To Share or Hide? A Social Network Approach to Understanding Knowledge Sharing and Hiding in Organizational Work Teams. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 281-314. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318920985178>
- Sun, Y., Wang, C., & Jeyaraj, A. (2020). Enterprise Social Media Affordances as Enablers of Knowledge Transfer and Creative Performance: An Empirical Study. *Telematics and informatics*, 51, 1-13. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101402>
- Sun, Y., Zhou, X., Jeyaraj, A., Shang, R.-A., & Hu, F. (2019). The Impact of Enterprise Social Media Platforms on Knowledge Sharing. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 233-250. doi:<https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0232>
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189. doi:<https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130>
- Van Osch, W., & Steinfield, C. W. (2018). Strategic Visibility in Enterprise Social Media: Implications for Network Formation and Boundary Spanning. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 647-682. doi:<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451961>
- Yu, L., Cao, X., Liu, Z., & Wang, J. (2018). Excessive Social Media Use at Work: Exploring the Effects of Social Media Overload on Job Performance. *Information Technology & People*, 31(6), 1091-1112. doi:<https://doi.org/10.1108/ITP-10-2016-0237>
- Yuan, Y. C., Zhao, X., Liao, Q., & Chi, C. (2013). The Use of Different Information and Communication Technologies to Support Knowledge Sharing in Organizations: From

E-mail to Micro-blogging. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(8), 1659-1670. doi:<https://doi.org/10.1002/asi.22863>

Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5(3), 51-58. doi:<https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006>

Bijlagen

Bijlage A: Literatuuronderzoek

Query's

Er zijn de volgende query's gebruikt:

- ((Abstract:("Enterprise Social Media")) OR (Abstract:("ESM")) OR (Abstract:("Enterprise Social Networks")) OR (Abstract:("ESN")) OR (Abstract:("Enterprise Social Software")) OR (Abstract:("ESS")) OR (Abstract:("Enterprise 2.0"))) AND (Abstract:("affordances"))
- ((Abstract:("Enterprise Social Media")) OR (Abstract:("ESM")) OR (Abstract:("Enterprise Social Networks")) OR (Abstract:("ESN")) OR (Abstract:("Enterprise Social Software")) OR (Abstract:("ESS")) OR (Abstract:("Enterprise 2.0"))) AND (Abstract:("knowledge sharing"))
- ((Abstract:("Enterprise Social Media")) OR (Abstract:("ESM")) OR (Abstract:("Enterprise Social Networks")) OR (Abstract:("ESN")) OR (Abstract:("Enterprise Social Software")) OR (Abstract:("ESS")) OR (Abstract:("Enterprise 2.0"))) AND (Abstract:("tension"))
- (Abstract:("knowledge sharing")) AND (Abstract:("technology")) AND ("tension")

'Building blocks'-methode

	Datum	Literatuur Database Of Tijdschrift	Zoekstring (Kernbegrippen en Boleaanse operatoren)	Aantal gevonden artikelen	Aantal gebruikte artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1	3-3-2021	OU	((Abstract:("Enterprise Social Media")) OR (Abstract:("ESM")) OR (Abstract:("Enterprise Social Networks")) OR (Abstract:("ESN")) OR (Abstract:("Enterprise Social Software")) OR (Abstract:("ESS")) OR (Abstract:("Enterprise 2.0"))) AND (Abstract:("affordances"))	24	3	(Ellison et al., 2015; Laitinen & Sivunen, 2020; Sun et al., 2019)
2	5-4-2021	OU	((Abstract:("Enterprise Social Media")) OR (Abstract:("ESM")) OR (Abstract:("Enterprise Social Networks")) OR (Abstract:("ESN")) OR (Abstract:("Enterprise Social Software")) OR (Abstract:("ESS")) OR (Abstract:("Enterprise 2.0"))) AND (Abstract:("knowledge sharing"))	48	2	(Ellison et al., 2015; Su, 2021; Sun et al., 2019)
3	8-5-2021	OU	((Abstract:("Enterprise Social Media")) OR (Abstract:("ESM")) OR (Abstract:("Enterprise Social Networks")) OR (Abstract:("ESN")) OR (Abstract:("Enterprise Social Software")) OR (Abstract:("ESS")) OR (Abstract:("Enterprise 2.0"))) AND (Abstract:("tension"))	79	0	-
4	9-5-2021	OU	(Abstract:("knowledge sharing")) AND (Abstract:("technology")) AND ("tension")	49	0	-

Backward snowball'-methode

	Artikel	Aantal artikelen referentielijst	Aantal gebruikte artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1	Social Media for Knowledge-sharing: A Systematic Literature Review	145	4	(Ellison et al., 2015; Leonardi et al., 2013; Majchrzak et al., 2013; Oostervink et al., 2016)
2	Affordances of Social Media in Knowledge Sharing in Intra-organizational Information Technology Projects	61	2	(Majchrzak et al., 2013; Treem & Leonardi, 2013)
3	Decent Digital Work: Technology Affordances and Constraints	42	1	(Majchrzak & Markus, 2012)
4	Working in a Post Covid-19 World: Towards a Conceptual Framework for Distributed Work	48	1	(Ellison et al., 2015)
5	Enablers of and Constraints on Employees' Information Sharing on Enterprise Social Media	45	11	(Ellison et al., 2015; Evans et al., 2017; Gibbs et al., 2013; Hutchby, 2001; Kim, 2018; Leonardi et al., 2013; Leonardi & Vaast, 2017; Majchrzak et al., 2013; Oostervink et al., 2016; Rice et al., 2017; Treem & Leonardi, 2013)
6	Social Media and Their Affordances for Organizing: A Review and Agenda for Research	144	6	(Gibbs et al., 2013; Hutchby, 2001; Leonardi et al., 2013; Majchrzak et al., 2013; Oostervink et al., 2016; Treem & Leonardi, 2013)
7	A Literature Review on Knowledge Sharing	21	0	-
8	To Share or Hide? A Social Network Approach to Understanding Knowledge Sharing and Hiding in Organizational Work Teams	59	1	(Gibbs et al., 2013)

'Forward snowball'-methode

Het aantal gevonden artikelen met de 'forward snowball'-methode is groot en zijn niet allemaal bekeken. Er is gekozen om artikelen te selecteren die zich bij de eerste tweehonderd treffers van de zoekopdracht bevonden en minimaal tien keer zijn geciteerd in ander wetenschappelijk onderzoek. Dit om de kans op doornemen van relevante en bruikbare artikelen te vergroten.

	Artikel	Database	Aantal gevonden artikelen	Aantal gebruikte artikelen	Referentie naar artikelen (auteurs, jaar)
1	Overcoming the "Ideology of Openness": Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing	Google Scholar	284	6	(Ellison et al., 2015; Evans et al., 2017; Laitinen & Sivunen, 2020; Leonardi & Vaast, 2017; Oostervink et al., 2016; Rice et al., 2017; Sun et al., 2019)
2	Social Media and Their Affordances for Organizing: A Review and Agenda for Research	Google Scholar	264	4	(Fu et al., 2019; Laitinen & Sivunen, 2020; Li et al., 2021; Sun et al., 2019)
3	Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office	Google Scholar	143	0	-
4	Telework Paradoxes and Practices: The Importance of the Nature of Work	Google Scholar	96	0	-
5	A Theory of Organization-EHR Affordance Actualization	Google Scholar	363	2	(Rice et al., 2017; Sun et al., 2019)
6	Understanding the Actualization of Affordances	Google Scholar	105	0	-
7	Explicating Affordances- A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research	Google Scholar	431	3	(Laitinen & Sivunen, 2020; Rice et al., 2017; Sun, Wang, & Jeyaraj, 2020)
8	Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management	Google Scholar	685	0	-

9	Knowledge Collaboration in Online Communities	Google Scholar	958	4	(Majchrzak et al., 2013; Oostervink et al., 2016; Sun et al., 2019)
10	The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions	Google Scholar	630	0	-
11	Information Technology and the Possibilities for Knowledge Sharing	Google Scholar	36	0	-
12	Technologies, Texts and Affordances	Google Scholar	1.440	4	(Evans et al., 2017; Laitinen & Sivunen, 2020; Leonardi & Vaast, 2017; Majchrzak et al., 2013; Sun et al., 2019; Treem & Leonardi, 2013)
13	Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations	Google Scholar	1.000	9	(Ahmed et al., 2019; Cai et al., 2018; Fu et al., 2019; Kim, 2018; Laitinen & Sivunen, 2020; Leonardi & Vaast, 2017; Li et al., 2021; Oostervink et al., 2016; Sun et al., 2019)

Bijlage B: Technologie-affordances

Study	Methodology	Affordance	Artifacts	Organizational context	Individual's goal
Boyd (2010)	Conceptual	Scalability; searchability; replicability; persistence	✓	X	X
Faraj <i>et al.</i> (2011)	Conceptual	Reviewability; recombability; experimentation	✓	✓	×
Treem and Leonardi (2012)	Conceptual	Visibility; editability; association; persistence	✓	X	X
Leonardi <i>et al.</i> (2013)	Conceptual	Leaky pipe; social lubricant; echo chamber	✓	X	X
Majchrzak <i>et al.</i> (2013)	Conceptual	Network-informed associating; triggered attending; metavoicing; generative role-taking	✓	✓	✓
Gibbs <i>et al.</i> (2013)	Case study	Display updates; signal availability; selectivity	✓	✓	✓
Wagner <i>et al.</i> (2014)	Conceptual	Reviewability; recombability; association	X	X	X
Oostervink <i>et al.</i> (2016)	Conceptual	Associating; persistence; visibility; notified attention; selectivity	X	✓	✓
Rice <i>et al.</i> (2017)	Empirical	Pervasiveness; editability; self-presentation, searchability; visibility; awareness	✓	X	X
Kane (2017)	Conceptual	Digital trace; transparency; ubiquity	✓	X	X

(Sun *et al.*, 2019)

Affordance	Definition	Related affordance and research	Support
Reviewability (Faraj <i>et al.</i> , 2011)	The enactment of technology-enabled new forms of working in which participants are better able to view and manage the content of front and back narratives over time	Persistence (Treem and Leonardi, 2012) Scalability (Boyd, 2010) Searchability (Boyd, 2010) Visibility (Treem and Leonardi, 2012) Reviewability (Faraj <i>et al.</i> , 2011) Leaky pipe (Leonardi <i>et al.</i> , 2013)	Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual
Editability (Treem and Leonardi, 2012)	Ability to create new content, modify the existing content and carry on some other new operations	Editability (Treem and Leonardi, 2012) Recombability (Faraj <i>et al.</i> , 2011) Experimentation (Faraj <i>et al.</i> , 2011) Selectivity (Gibbs <i>et al.</i> , 2013) Replicability (Boyd, 2010)	Conceptual Conceptual Conceptual Case study Conceptual
Association (Treem and Leonardi, 2012)	Ability to connect people with people, content with content and people with content	Association (Treem and Leonardi, 2012) Network-informed associating (Majchrzak <i>et al.</i> , 2013) Social lubricant (Leonardi <i>et al.</i> , 2013) Echo chamber (Leonardi <i>et al.</i> , 2013) Metavoicing (Majchrzak <i>et al.</i> , 2013)	Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual Conceptual
Notified attention (Oostervink <i>et al.</i> , 2016)	Possibility to be notified when updates on related events happen and demand users' attention	Signal availability (Gibbs <i>et al.</i> , 2013) Triggered attending (Majchrzak <i>et al.</i> , 2013) Display updates (Gibbs <i>et al.</i> , 2013) Signaling (Rice <i>et al.</i> , 2017)	Case study Conceptual Case study Empirical
Pervasiveness (Rice <i>et al.</i> , 2017)	Ability to communicate with others everywhere and anytime	Pervasiveness (Rice <i>et al.</i> , 2017) Ubiquity (Kane, 2017)	Empirical Conceptual

(Sun *et al.*, 2019)

Bijlage C: Interviewgids

Introductie

1. Allereerst welkom en bedankt voor je deelname aan het interview voor het onderzoek: dilemma's door Enterprise Social Media bij kennisdeling in telewerk
2. Mijn naam is Job van Grieken, student MSc BPM&IT aan de Open Universiteit
3. Het doel van dit interview is om te begrijpen hoe dilemma's ontstaan door Enterprise Social Media gebruik bij kennisdeling in verschillende telewerkcontexten
4. Dit interview duurt maximaal 60 minuten, waarin ik je graag wat vragen stel met betrekking tot de volgende onderwerpen:
 - a. Opening
 - b. Jouw telewerkcontext
 - c. Kennisdeling in jouw organisatie
 - d. Gebruik van Enterprise Social Media
 - e. Dilemma's die je ervaart door ESM-gebruik bij kennisdeling in jouw telewerkcontext
 - f. Afsluiting
5. Graag wil ik adresseren dat je deelname aan dit interview vrijwillig en anoniem is
6. Geef je toestemming om het interview op te nemen? Met de opname wordt vertrouwelijk mee omgegaan. Daarnaast wordt het interview verwijderd van het opnameapparaat nadat de transcriptie heeft plaatsgevonden en je het transcript hebt goedgekeurd. Bij verkeerde opvattingen of opmerkingen kan het transcript worden gecorrigeerd.
7. Heb je nog vragen of opmerkingen over het interview?

Opening

1. Kan je wat vertellen over jezelf en je functie binnen de organisatie?
2. Hoe lang ben je werkzaam bij de organisatie?

Jouw telewerkcontext

1. Ik ga je nu wat vragen stellen met betrekking tot jouw telewerkcontext, begrijp je wat ik met 'telewerkcontext' bedoel?
2. Hoe ziet een werkweek er voor je uit?
 - a. Vanaf welke locatie(s) werk je?
 - b. Hoe is de verdeling in dagen van deze locatie(s) per week?
 - c. Hoe autonoom en mobiel ben je in je werk?
 - d. Hoe maak je gebruik van technologie in je werk?
 - e. Hoe werk je samen met collega's?
 - f. Hoe lang werk je op deze manier?

Kennisdeling binnen jouw organisatie

1. Ik ga je nu wat vragen stellen met betrekking tot kennisdeling binnen jouw organisatie, begrijp je wat ik met 'kennisdeling' bedoel?
2. Wat voor soort kennis deel je binnen jouw organisatie?
3. Met wie deel je kennis binnen jouw organisatie?
4. Hoe deel je kennis binnen jouw organisatie?

- Kan je daar een voorbeeld van geven?
5. Waarom deel je kennis binnen jouw organisatie?

Gebruik van Enterprise Social Media

1. Ik ga je nu wat vragen stellen met betrekking tot het gebruik van Enterprise Social Media, begrijp je wat ik met 'Enterprise Social Media' bedoel?
2. Welke Enterprise Social Media gebruik je om kennis te delen?
3. Hoe vaak maak je gebruik van Enterprise Social Media om kennis te delen?
4. Hoe maak je gebruik van Enterprise Social Media bij kennisdeling?
 - Kan je daar een voorbeeld van geven?
5. Waarom maak je gebruik van Enterprise Social Media om kennis te delen?

Dilemma's die je ervaart door ESM-gebruik bij kennisdeling in jouw telewerkcontext

1. Ik ga je nu wat vragen stellen met betrekking tot dilemma's die je ervaart door ESM-gebruik bij kennisdeling in jouw telewerkcontext, begrijp je wat ik met 'dilemma's' bedoel?
2. Welke dilemma's ervaar je door het gebruik van Enterprise Social Media bij kennisdeling in jouw telewerkcontext?
3. Kan je daar een voorbeeld van geven?
4. Welke keuzes maakte je?
5. Hoe zag de telewerkcontext eruit?
6. Hoe denk je dat deze dilemma is ontstaan?
7. Hoe heb je gereageerd op deze dilemma?
8. Hoe voelde je je daarbij?

Afsluiting

1. Heb je nog iets gemist?
2. Heb je nog vragen voor mij?
3. Heb je nog aanvullingen voor het onderzoek?
4. Bedankt voor je deelname aan het interview voor het onderzoek: dilemma's door Enterprise Social Media bij kennisdeling in telewerk

Bijlage D: Codeboek

Categorie	Code	Aantal keer gebruikt	Citaat
Kennisdeling	Reden kennisdeling	9	P1: Vaak deel ik kennis wanneer ik ergens tegenaan loop, waar andere iets van kunnen leren. Dus ik deel kennis om andere iets te leren, beter te maken of om up te daten van wat je zelf doet.
			P5: Ik denk dat het goed is om die dingen te kunnen delen omdat als iemand ergens tegenaan loopt kun je makkelijk vragen aan iemand die tegen iets soortgelijks is aangelopen een tijd geleden.
	Soort kennis	11	P7: Voornamelijk ervaringen, stellen van doelen en documentatie zijn zaken die ik deel.
			P8: Als je er één dag tussenuit bent dan lees je eigenlijk niet meer wat er de dag ervoor gebeurd is. Tenzij het een aankondiging is. Maar de informatie die ik meestal deel zijn geen aankondigingen, maar meer good to know dingen. Maar geen need to know dingen.
	Doelgroep kennis	23	P1: Wat ik al zei, vooral met het team waar ik dagelijks mee opereer. Vooral binnen mijn eigen rol, dus andere collega's die dezelfde rol hebben. Binnen Sales en Customer Success Management wordt de meeste kennis gedeeld. Dus enerzijds binnen mijn rol en anderzijds binnen mijn team.
			P6: De meeste kennis die ik deel is in de technische consultancy groep. Dat is kennis op technisch niveau, dus koppelingen die zijn gemaakt, nieuwe functionaliteiten of updates die eraan komen.
	Manier van kennis delen	18	P6: Allereerst deel ik kennis via meetings, dat is het aller makkelijkste vaak in groepen. Maar we hebben ook veel Teams channels en met elk team heb je dan verschillende channels, trello borden, documentatie en wat we gaan doen de komende tijd. Dat is ingericht bij [geanonimiseerd] via channels.
			P7: Daarnaast ook via documenten, chat en posts op de Teams pagina zelf. Dat is een soort aankondiging. Dus het zijn er 4: videobellen, chatten, documenten en posts op groepspagina's.

ESM-gebruik	Reden ESM-gebruik	21	P7: Op intranet kun je iets posten, net zoals op andere sociale media, je hebt een groter bereik. En iedereen kan intranet raadplegen wanneer hij of zij dat wil. Je kunt natuurlijk geen meeting met 400 man zo makkelijk neerzetten. Dus als je een post plaatst is je bereik groter en makkelijker.
			P5: Het is gestructureerd, informatie is beter vindbaar in de toekomst. Je kunt een betere historie zien. Dat zijn de hoofdredenen.
	Hoeveelheid ESM-gebruik	10	P3: De hoeveelheid Teams-groepen die ik op dit moment heb zijn bijna ontelbaar, waarvan ook veel groepen niet meer gebruikt worden. Het geeft wel aan hoeveel gebruik is gemaakt van de software.
			P1: Het staat heet de dag open. Ik vraag me af of dat het meest efficiënt is, maar dat is nu in ieder geval wel bij mij en veel collega's het geval.
	Affordance associatie	3	P1: In verschillende kanalen en chats kun je anderen updaten en kan je kennis delen en pushen door het op zijn of haar naam te zetten.
			P5: Je kunt ook mensen taggen, zoals bijvoorbeeld dit is wat ik bedoelde @Job van Grieken
	Affordance bewerkbaarheid	29	P5: Je kunt via beide platforms kennis delen door een post te delen, je kunt daarom antwoorden of reageren met berichten of emoji om aan te geven wat je daarvan vindt.
			P2: Daarnaast wordt ook samengewerkt in Teams bij projecten, waarbij je documenten gezamenlijk kan aanpassen.
	Affordance gemelde aandacht	3	P1: Via de chat krijg je zelf een pop-up en wordt overzichtelijk de geschiedenis van de chat weergegeven.
			P4: Bij LinkedIn en Connect kun je notificaties krijgen. Als jij iets post en mensen reageren daarop dan krijg je daar notificaties van. Als je genoemd wordt krijg je ook notificaties. Dit kun je zelf instellen.
	Affordance persistentie	3	P1: Daarnaast kun je via gedeelde documenten bepaalde documentatie terugvinden.
			P4: Via een platform kan een veel bredere groep het zien ondanks dat ze daarin niet geadresseerd zijn en daarin terugvinden. Jij kan bijvoorbeeld niet in mijn e-mail zoeken, terwijl je wel via een social media platform kan zoeken naar dingen die ik gepost heb. Zelf als ik daar geen geadresseerde in ben.

	Affordance zichtbaarheid	10	P4: Wat ik zeg. Dat je zichtbaar bent voor collega's, dat ze bij jou voor bepaalde onderwerpen kunnen zijn. Het werkt twee kanten uit zo'n platform. Aan de ene kant kun je daarmee je collega's influencen om kennis te delen en aan de andere kant ben je zichtbaar voor andere collega's, een soort personal branding.
			P1: Tot slot zit iedereen van de organisatie erin, dat betekent dat je iedereen kan vinden.
Oorzaken dilemma's kennisdeling via ESM	Aanwezigheid van anderen	15	P8: Ik woon klein, dus bij sommige meetings lopen de kinderen veel herrie te maken. Dan zet ik mijzelf om mute en ben ik terughoudender om mij te unmuten omdat ik weet dat het extra geluidshinder geeft.
			P7: Thuis deel ik denk ik makkelijker kennis omdat ik dan alleen ben. Dus nee daar ervaar ik het niet. Er is niemand die meeluistert of mee kan kijken, dat is vaak de overweging.
	Bang om iets te missen	3	P4: Ja zeker, je hebt de angst om iets te missen. Op het moment dat je niet alles bijhoudt dan mis je een hele hoop belangrijke dingen, dat wordt maar op één manier gecommuniceerd. Veel via intranet en sommige dingen ook wel via de e-mail. Je gaat zeker dingen missen als je niet regelmatig op intranet zit.
			P3: Voor mij persoonlijk zit dat hem in loyaliteit naar collega's, dus dat ze om mij kunnen bouwen. Ze kunnen dan een berichtje naar mij sturen en dat ze dan snel een reactie krijgen van mij. Het zit hem anderzijds ook in een soort van angst om iets te missen, een organisatie met meer dan 1.000 man. Wat als ik wat mis? Je hoeft weinig te missen, want je hebt werk constant in je zak. Of het gezond is dat is een tweede.
	Drempel om kennis te delen	7	P7: Ik denk gemak. Teams is een makkelijke vorm van communicatie en de fysieke drempels worden letterlijk weggenomen. Dus het is gemakkelijk om contact op te nemen met een collega.
			P9: De laagdrempeligheid van kennis delen. Binnen onze groep hebben we het daar vaak over gehad. De drempel om iemand te vragen naar kennis en expertise moet er niet zijn. Ze moeten je direct kunnen benaderen. Net zoals je op kantoor zit en diegene naast je gewoon een vraag stelt. En je ziet toch nog steeds dat mensen makkelijker op de werkvloer een vraag stellen dan via Teams. Het is al een stuk minder dan 1,5 tot 2

			jaar geleden. Maar het is er nog wel een beetje. Die laagdrempeligheid vind ik wel een uitdaging.
	Focus	7	P5: Als je een geluidje hebt of een pop-up, of je het nou wil of niet je bent toch afgeleid daardoor. Ook een reden waarom ik best een tijd terug notificaties heb uitgezet. Ik kijk naar berichten wanneer ik ernaar wil kijken. Dus eigenlijk om te voorkomen dat ik gestoord word en uit mijn focus ben.
			P2: Om een voorbeeld te geven, ik praat nu met jou en ik word afgeleid door een notificatie van een collega die iets belangrijks deelt. Dit komt omdat ik mijzelf niet op 'niet storen' heb gezet. Dat ga ik overigens nu gelijk doen. Je moet bewust je status veranderen omdat je anders vrij vaak wordt afgeleid door andere prikkels.
	Relevantie	5	P3: Voor mij zit dit hem ook vooral in relevantie. Als ik namelijk een klein groepje heb waarvan ik weet dat ze bezig zijn met een bepaald onderwerp, dan kan ik heel makkelijk kennis delen over dat onderwerp met dat groepje. Als de groep te groot wordt dan denk ik dat sommige informatie die ik deel voor veel mensen niet relevant.
			P8: Als ik in die groep zit krijg ik alle berichten die zij geven, ik kan de groep hidden. Maar nog steeds als er een urgent bericht komt, dan zie ik dat er doorheen. Als er bijvoorbeeld een storing is in Brazilië. Die berichten zijn voor mij niet relevant omdat ik er geen actie op kan ondernemen.
	Technische (on)mogelijkheden	3	P7: Deels technologie denk ik. Dus je kunt te maken hebben met een vertraging of mensen zijn niet goed hoorbaar. Maar ik denk voornamelijk het stuk interactie. Je bent nou eenmaal eerder geneigd om te praten met iemand die dichtbij zit, dan iemand die op een scherm mee zit te kijken. Die kan ook weinig toevoegen met beeldende interactie zeg maar. Ik denk dat dat best wel snel automatisch gaat in de manier waarop wij interactie hebben.
			P4: Ik weet niet zo zeer of het te maken heeft met de informatie, maar meer het werken en het wel of niet de infrastructuur tot je beschikking te hebben om het kostenefficiënt te doen.
	Urgentie kennisdeling	3	P9: Weet je wat het is, soms hebben collega's daar ook behoefte aan. Stel je zit bij de klant en je loopt ergens tegenaan waardoor iets niet lukt, dan kan je niet een halve dag werken. Want je moet dat proces die dag inrichten of een koppeling bouwen die dag.

			Dus als jij kennis vraagt van een collega dan wil je dat antwoord soms op korte termijn hebben.
			P5: De prioriteit van het bericht wat je krijgt of het verzoek om kennis of informatie te delen aan die persoon. Als dat een hoge prioriteit heeft, ben je ook geneigd om sneller kennis te delen. Maar ook de prioriteit van het werk waar je op dat moment mee bezig bent. Heel praktisch, ik zit regelmatig in overleg met klanten. Dan is het leuk als een collega een bericht stuurt met kan je hier of daar kennis over delen. Maar dat kan ik niet doen als ik aan het praten ben, dus dan heeft die persoon even te wachten.
	Verkeerde interpretatie	11	P1: Een valkuil is dat als je zelf afwezig bent, kennis anders kan worden geïnterpreteerd of verkeerd wordt gebruikt.
			P6: misschien is het bewust of onbewust maar je deelt bepaalde kennis niet via Teams omdat dat niet goed voelt of omdat je het gevoel hebt dat andere je niet begrijpen.
	Verwachtingen	3	P9: Maar je merkt dat de verwachting via Teams soms is dat er een antwoord komt binnen 1 uur.
			P6: Door thuiswerken en omschakelen daar naartoe, gaat iedereen ervan uit dat je altijd direct reageert. Misschien is dat het hele effect van sociale media. Iedereen verwacht dat je altijd beschikbaar bent, dus er wordt vreemd naar je gekeken als je bijvoorbeeld één dag niet hebt gereageerd.
Dilemma's kennisdeling via ESM	Beschikbaar-bezet	6	P5: Nu kun je makkelijker zeggen via Teams van prima ik heb je bericht gezien, maar ik maak m'n taken nu af en ik kom over een half uur bij je terug. Dat is wel een dilemma, ga je hier nu achteraan en zet ik mijn huidige werk op pauze en ben ik afgeleid? Of parkeer ik de vraag en deel ik geen kennis en ga ik verder met mijn werkzaamheden? Deel ik kennis nu of deel ik die later?
			P3: Het dilemma die mij misschien zelfs te parten heeft gespeeld is de constante beschikbaarheid van werk. Ik heb Teams ook op mijn privé telefoon staan en zit nu in de situatie dat ik minder werk omdat ik te veel dilemma's de laatste tijd heb ervaren. Ik merk dat ik heel makkelijk Teams open en dan zit ik in mijn avonduren toch weer op Teams om wat dingen door te lezen of reageren. Want ja een collega uit Canada heeft gereageerd om 8 uur 's avonds en dan denk ik: dan kan ik nog wel een berichtje sturen.

			Het grootste dilemma dat ik dus ervaar is de lijn tussen werk en privé. Wanneer ben je klaar met werken? Want eigenlijk ben ik en het werk altijd beschikbaar.
	Wel-niet deelnemen aan chatgesprekken	5	P5: Ja dat is soms lastig. Bijvoorbeeld binnen de [geanonimiseerd] Teams kanalen, dan kan er ook wel eens een hele korte ad hoc vraag zijn. Waarbij je 2 uur later die vraag ziet en inderdaad die vraag hebt gemist, terwijl je misschien relevante kennis kon delen. In de dagelijkse kleine dingen, mis je daarom misschien wat meer. Aan de andere kant als het echt belangrijk is, dan had er ook een belletje uit kunnen gaan. Dus dan zie je iets sneller dan via een Teams kanaal bijvoorbeeld.
			P4: Ja het is veel informatie, net zoals met iedere tijdlijn zoals op Facebook of LinkedIn. Je moet zelf eruit vissen of het interessante informatie voor je is. Als het goed is heb je het ook zo ingericht, je abonneert je op de groepen waar jij geïnteresseerd in bent. Je wordt niet ingedeeld in groepen, je bent zelf in controle en kiest zelf wat je doet. Op het moment dat je niet regelmatig op Connect kijkt, mis je veel dingen.
	Wel-niet delen complexe kennis	3	P7: Dit zijn de twee voornaamste. Maar af en toe merk ik ook, ik weet niet of dat een moeilijkheid is of een dilemma, maar omdat je beeldende interactie mist is het lastiger om je punt over te brengen. Als iemand letterlijk staat of uitlegt wat hij bedoeld, dan is dat via Teams veel moeilijker om te doen. Je kan letterlijk je gezicht en je schouder zien, je hebt geen handgebaren die je kan maken of je kan nergens naar toe wijzen. Dus dat is wel lastig. Maar ik weet niet of dat een dilemma is in die zin.
			P1: Persoonlijk weet je nooit echt hoe kennis overkomt bij de ander, omdat je kennis digitaal deelt. Een dilemma dat ik ervaar is komt kennis wel juist over als je het niet met meer woorden in persoon kan uitleggen aan de ander. Het beschrijven van kennis is anders dan het delen van kennis in persoon, waardoor het kan zijn dat je niet de juiste kennis kan delen.
	Wel-niet gebruiken eigen internetbundel	1	P4: Maar aan de andere kant, wat misschien wel een dilemma is wat niet zozeer te maken heeft met Enterprise Social Media is dat werknemers zo veel mogelijk worden geacht om gebruik te maken van wifi buiten [geanonimiseerd]. Maar heel veel wifi netwerken zijn openbaar en niet veilig genoeg om privacygevoelige informatie te delen. Als ik mijn 4G abonnement gebruik om een hotspot te creëren dan ga ik snel

			over mijn datalimiet heen. Wat vind je nou belangrijker? Dat is eerder een dilemma waar ik over nadenk met betrekking tot telewerken.
	Wel-niet delen vertrouwelijke kennis	3	P3: Jawel, ik denk zeker dat dat het geval is. Ik zit zelf in een redelijk specifieke situatie, dat ik samenwoon met een collega en er zijn gewoon gesprekken waarbij ik persoonlijke zaken bespreek. Dan vraag ik vaak wel aan mijn vriendin of zij de deur even dicht wil doen en dat werkt twee kanten op. Ik kan mij dus goed voorstellen dat er mensen zijn die thuis zitten in een bepaalde omgeving waarbij zij bepaalde kennis niet willen delen. Daarnaast kan ik mij ook heel goed voorstellen dat in openbare ruimtes je niet klantinformatie gaat zitten bespreken. Want dat kan gewoon hele gevoelige informatie zijn.
			P2: Via het intranet worden mededelingen gedaan. Er gingen de laatste tijd bijvoorbeeld veel collega's weg bij de organisatie en dat werd gedeeld via intranet. Hierdoor ontstonden veel discussies in groepen. Als soortgelijke kennis wordt gedeeld via intranet, zorgt dit voor veel onrust binnen de organisatie. Het delen van zo'n boodschap via intranet is niet altijd even handig.
	Wel-niet delen kennis met breed publiek	1	P8: Dan zou ik bijvoorbeeld zeggen is het handig om heel breed een boodschap neer te zetten als je weet dat 3/16 teams de boodschap moeten weten. Is het dan handig om een aankondiging te maken in heel development zodat die 3 teams de boodschap krijgen, terwijl de overige 13 teams een boodschap lezen en denken dat die informatie niet voor hen is. Dat is een dilemma voor mij. In hoeverre promoveer je boodschappen naar een hoger niveau?
	Wel-geen notificaties	2	P8: Teams en Connect hebben de mogelijkheid om aan te geven dat een bericht belangrijk is. Dan komt er een uitroepteken bij een bericht en mensen krijgen een notificatie dat er een belangrijk is. Dat bedoel ik met er extra gewicht aan geven. Dat is een zwaar middel waar je soms over na moet denken of het slim is zo'n bericht te maken.

			<p>P8: Ik ben heel terughoudend met het gebruik van hoge urgentie berichten. Maar ik zie ze heel vaak langskomen dat ik denk van was dit echt goed gebruik ervan? De andere kant van dit dilemma is bijvoorbeeld dat ik in de groep zit van SaaS operations omdat ik vaak contact met ze moet maken aangezien ons team dingen moet doen die invloed heeft op SaaS operations. Als wij onze service uitrollen en weten dat er een migratie pad is, weten dat er een extra belasting op de servers zit. Dan willen we weten dat SaaS dat weet en vragen we of ze inzicht hebben wanneer we dit het beste kunnen plannen. Om dat goed te kunnen plannen zit ik graag in die groep. Als ik in die groep zit krijg ik alle berichten die zij geven, ik kan de groep hidden. Maar nog steeds als er een urgent bericht komt, dan zie ik dat er doorheen. Als er bijvoorbeeld een storing is in Brazilië. Die berichten zijn voor mij niet relevant omdat ik er geen actie op kan ondernemen.</p>
	Zichtbaar-onzichtbaar	3	<p>P1: Vaak als ik in de trein werk ervaar ik dat ik het niet netjes vind om te videobellen met collega's omdat je daardoor andere reizigers kan storen. Ik kies er in dat geval vaak voor om niet via videobellen, maar via de chat kennis te delen. Ik merk dat ik het dan moeilijker vind om zaken uit te leggen en kennis te delen, dan normaal.</p>
			<p>P6: Zeker in het begin heb ik klanten gehad die aangaven dat ze hun camera liever uitzetten omdat het privé is of je anders hun huiskamer zag.</p>
	Plek opslaan kennis	2	<p>P8: Oké. Kennisdeling dilemma's ... Een groot dilemma wat ik heb met kennisdeling is dat een hoop mensen willen bijdragen, verschillende manieren waarop ze werken en het is allemaal erg open. Dus we hebben een wiki, Word, dingen in Git. Zodra je kennis deelt met drie teams die aan hetzelfde project werken. Waar ga je dan de documentatie zetten met betrekking tot bijvoorbeeld beslissingen die belangrijk zijn voor het project. Wij zijn een Nederlands team en werken samen met Duitse teams en er was een duidelijk verschil in waar ze informatie wilde delen. Dat was problematisch omdat niemand de knoop doorhakte van jongens we gaan het hier doen. Uiteindelijk is die knoop doorgesneden, maar gebeurt er niks mee. Dit is niet de manier hoe iedereen kennis wil delen, dus die teams delen dan geen informatie met elkaar.</p>
			<p>P8: Ja, dus bijvoorbeeld Duitse teams willen geen documenten opslaan in Word. Dat zit in Microsoft in de cloud. Zij willen liever dingen bewaren op de eigen [geanonimiseerd] servers. In Nederland vinden we het moeilijker om dingen te veranderen als we op die</p>

			manier kennis delen. In Word kan je samen werken en het voelt makkelijker om daarin dingen te veranderen. Daar zit een afweging tussen gemak en vertrouwen in een derde partij om je gegevens veilig te houden.
Gevolgen dilemma's kennisdeling via ESM	Afleiding van werkzaamheden	12	P7: Goede vraag. Waar ik voorheen vaak merkte dat ik toch ging reageren, merkte ik dat ik erg werd afgeleid door de notificaties die ik krijg. Dus wat ik nu doe is dat ik mijzelf op niet storen zet of Teams zelfs afsluit, zodat ik echt de focus heb op het gene waar ik mee bezig ben, mijn klant in de meeste gevallen.
			P6: Dat ligt er een beetje aan. Zeker door het hybride werken merk ik dat ik Teams uit heb staan of mijzelf op do not disturb zet, zodat er geen notificaties binnen komen. Het leidt soms heel erg af als ik allemaal berichten binnenkrijg. Toen ik thuis zat vond ik dit prima. Maar omdat ik nu vaker weer vanuit kantoor of klanten werk, merk ik dat het erg afleidt.
	Bewust zijn van kennis delen	2	P9: Vroeger bij support had wel eens dat ze mij op de achtergrond aan het opzoeken waren op Facebook of LinkedIn. Omdat ze niet door hadden dat jij meekeek. Dat is bij Teams ook zo, maar daar let ik dus op dat dat mij niet gebeurt. Dus ik ben mij bewust van wat ik deel.
			P9: Ja zeker, dan ben ik heel alert van wat ik wel en niet deel. En wanneer ik het delen van mijn scherm stopzet. Dat is een stuk professionaliteit.
	Bezet zijn	15	P9: Ik heb mijn Teams op bezet of afwezig staan en ze kunnen in mijn agenda kijken of ik direct antwoord kan geven. Als ze zien dat ik bij een klant ben dan kan ik ze niet direct van antwoord voorzien.
			P7: Goede vraag. Waar ik voorheen vaak merkte dat ik toch ging reageren, merkte ik dat ik erg werd afgeleid door de notificaties die ik krijg. Dus wat ik nu doe is dat ik mijzelf op niet storen zet of Teams zelfs afsluit, zodat ik echt de focus heb op het gene waar ik mee bezig ben, mijn klant in de meeste gevallen.
	Kennis delen op andere manier (niet ESM)	3	P6: Bij sommige dingen plan ik dan liever privé een afspraak in, dan dat ik het via Connect of Teams zal delen. Maar dat is een beetje hetzelfde als vóór COVID-19, dat je zegt van kom we gaan even een kamertje in. Ik ben er niet bewust mee bezig, maar het is een stuk onveilig.

			P3: We moeten handiger worden in digitaal training geven, maar als het even kan geef ik liever trainingen fysiek.
	Negatieve emotie	6	P3: Ik probeer dus nu vanwege m'n situatie om Teams bewust niet te open na mijn werkuren. Ik merk dat ik het nog lastig vind om de app van mijn telefoon te verwijderen, terwijl dat misschien wel de beste oplossing zal zijn. Ik open de app dus niet bewust meer, als ik de app wel open dan doe ik er wel wat mee. Dus dan kies ik er wel voor om kennis te delen, dan ga ik het gesprek aan. Het nadeel hiervan is wel dat dit impact heeft op je gemoedstoestand terwijl je op de bank zit.
			P9: Ja tuurlijk. Mensen die ik heel erg mag daar reageer ik vaak wel direct op. Ik mag het eigenlijk niet zeggen, maar bij de collega's waarbij je denkt dit antwoord heb ik al een keer gegeven. Je mag altijd dingen vragen, maar soms krijg je een stukje irritatie.
	Niet kennis delen	42	P1: Daarom kies ik ervoor om gevoelige informatie niet te delen onderweg.
			P8: Ik deel nooit gevoelige informatie buiten thuis.
	Overspoeld met informatie	4	P3: Wat ik wel merk is dat als je veel kleine groepen hebt, je door de bomen het bos niet meer ziet.
			P6: Door de bomen het bos niet meer zien, dat heb ik af en toe nog steeds. Als ik het druk heb dan mis ik gewoon alles, dan staan er allemaal berichtjes open bij Teams channels en doe ik er niks mee.
	Uitstellen kennis delen	11	P1: Ja, zeker. Soms deel ik kennis pas als ik terug ben op kantoor, terwijl andere collega's daardoor niet gebruik kunnen maken van mijn kennis. Een valkuil is dat als je zelf afwezig bent, kennis anders kan worden geïnterpreteerd of verkeerd wordt gebruikt. Dat speelt mee in een keuze om voor mij kennis niet te delen via Enterprise Social Media.
			P7: Je zoekt de beste manier om punt over te kunnen brengen en als dat dan even moet wachten omdat het dan fysiek kan. Dan wacht dat wel even. Ik zit even een concreet voorbeeld te zoeken.

Bijlage E: Schematische weergave resultaten

	(1) Thuis			(2) Onderweg			(3) Klantlocaties		
	#	X		#	X		#	X	
Reden kennisdeling	Kennis delen om up-to-date te zijn, anderen iets te leren, beter te maken, het wiel niet opnieuw uit te vinden of persoonlijke zichtbaarheid								
Soort kennis	Vakinhoudelijke kennis, ervaringen, vaardigheden, documenten, updates of informele kennis (impliciet en expliciete kennis)								
Doelgroep kennis	Collega's binnen eigen rol of team wereldwijd								
Manier van kennis delen	Kennis delen via Teams: chatfunctionaliteit, bestanden en videobellen. Daarnaast via Connect (intranet), e-mail of telefoon								
Reden ESM-gebruik	Ondersteund door werkgever, gebruiksvriendelijk, groter bereik van boodschap en adoptie								
Hoeveelheid ESM-gebruik	Dagelijks, werkdag bestaat uit ESM door COVID-19								
Affordance associatie	Kennis op iemand zijn of haar naam zetten, groepen of individuen taggen								
Affordance bewerkbaarheid	Je kunt informatie en documenten delen, of gezamenlijk documenten aanpassen								
Affordance gemelde aandacht	Je kan pop-ups krijgen of notificaties ontvangen als een bericht belangrijk voor jou is								
Affordance persistentie	Je kunt bepaalde documenten of informatie terugvinden en zoeken								
Affordance zichtbaarheid	Je kunt andere gebruikers vinden via ESM, kennis van hen bekijken en zelf zichtbaar zijn tijdens videobellen								
Dilemma beschikbaar-bezet	Komt voor bij 5 personen	5		Komt voor bij 2 personen	2		Komt voor bij 3 personen	3	
Oorzaak	Aanwezigheid van anderen	1		Aanwezigheid van anderen	0		Aanwezigheid van anderen	1	
	Urgente kennisdeling	2	X	Urgente kennisdeling	1	X	Urgente kennisdeling	2	X
	Drempel om kennis te delen	1		Drempel om kennis te delen	0		Drempel om kennis te delen	1	

	Focus	1		Focus	0		Focus	1	
	Werkomgeving	3	X	Werkomgeving	1	X	Werkomgeving	3	X
	Verwachtingen	2	X	Verwachtingen	0		Verwachtingen	2	
	Bang om iets te missen	1		Bang om iets te missen	0		Bang om iets te missen	0	
Gevolg	Overspoeld met informatie	1		Overspoeld met informatie	0		Overspoeld met informatie	1	
	Afleiding	4	X	Afleiding	0		Afleiding	3	X
	Negatieve emotie	2		Negatieve emotie	0		Negatieve emotie	1	
	Bezet zijn	5	X	Bezet zijn	1	X	Bezet zijn	4	X
	Niet kennis delen	2		Niet kennis delen	1	X	Niet kennis delen	2	
	Uitstellen kennis delen	1		Uitstellen kennis delen	0		Uitstellen kennis delen	1	
Dilemma plek opslaan kennis	Komt voor bij 1 persoon	1		Komt niet voor	0		Komt niet voor	0	
Oorzaak	Verschillen in cultuur	1	X	Verschillen in cultuur	0		Verschillen in cultuur	0	
Gevolg	Niet kennis delen	1	X	Niet kennis delen	0		Niet kennis delen	0	
Dilemma wel-geen notificaties	Komt voor bij 3 personen	3		Komt voor bij 3 personen	3		Komt voor bij 3 personen	3	
Oorzaak	Relevantie	1		Relevantie	0		Relevantie	0	
	Focus	3	X	Focus	1	X	Focus	2	X
Gevolg	Afleiding	4	X	Afleiding	1	X	Afleiding	2	X
	Bezet zijn	1		Bezet zijn	0		Bezet zijn	0	
	Niet kennis delen	3	X	Niet kennis delen	1	X	Niet kennis delen	1	X
Dilemma wel-niet deelnemen aan chatgesprekken	Komt voor bij 4 personen	4		Komt voor bij 2 personen	2		Komt voor bij 3 personen	3	

Oorzaak	Werkdruk	1	X	Werkdruk	0		Werkdruk	1	X
	Bang om iets te missen	1	X	Bang om iets te missen	1	X	Bang om iets te missen	0	
Gevolg	Bezet zijn	1		Bezet zijn	1	X	Bezet zijn	1	
	Niet kennis delen	2	X	Niet kennis delen	1	X	Niet kennis delen	2	X
	Negatieve emotie	1		Negatieve emotie	0		Negatieve emotie	1	
Dilemma wel-niet delen complexe kennis	Komt voor bij 2 personen	2		Komt voor bij 1 persoon	1		Komt voor bij 1 persoon	1	
Oorzaak	Verkeerde interpretatie	5	X	Verkeerde interpretatie	2	X	Verkeerde interpretatie	2	X
	Technische (on)mogelijkheden	1		Technische (on)mogelijkheden	0		Technische (on)mogelijkheden	1	
Gevolg	Uitstellen kennis delen	3	X	Uitstellen kennis delen	1	X	Uitstellen kennis delen	1	X
	Negatieve emotie	1		Negatieve emotie	0		Negatieve emotie	0	
	Niet kennis delen	3	X	Niet kennis delen	1	X	Niet kennis delen	2	X
Dilemma wel-niet delen vertrouwelijke kennis	Komt voor bij 3 personen	3		Komt voor bij 2 personen	2		Komt voor bij 2 personen	2	
Oorzaak	Aanwezigheid van anderen	6	X	Aanwezigheid van anderen	3	X	Aanwezigheid van anderen	3	X
	Werkomgeving	8	X	Werkomgeving	3	X	Werkomgeving	3	X
	Verkeerde interpretatie	1		Verkeerde interpretatie	0		Verkeerde interpretatie	0	
Gevolg	Uitstellen kennis delen	2		Uitstellen kennis delen	1		Uitstellen kennis delen	1	
	Niet kennis delen	8	X	Niet kennis delen	3	X	Niet kennis delen	3	X
	Negatieve emotie	1		Negatieve emotie	0		Negatieve emotie	0	
	Bewust zijn van kennis delen	1		Bewust zijn van kennis delen	0		Bewust zijn van kennis delen	1	

	Kennis delen op andere manier (niet ESM)	1		Kennis delen op andere manier (niet ESM)	0		Kennis delen op andere manier (niet ESM)	1	
Dilemma wel-niet delen kennis met breed publiek	Komt voor bij 1 persoon	1		Komt niet voor	0		Komt niet voor	0	
Oorzaak	Relevantie	1	X	Relevantie	0		Relevantie	0	
Gevolg	Niet kennis delen	1	X	Niet kennis delen	0		Niet kennis delen	0	
Dilemma wel-niet gebruiken eigen internetbundel	Komt niet voor	0		Komt voor bij 1 persoon	1		Komt niet voor	0	
Oorzaak	Technische (on)mogelijkheden	1	X	Technische (on)mogelijkheden	1	X	Technische (on)mogelijkheden	0	
Gevolg	Niet kennis delen	1	X	Niet kennis delen	1	X	Niet kennis delen	0	
	Uitstellen kennis delen	1	X	Uitstellen kennis delen	1	X	Uitstellen kennis delen	0	
Dilemma zichtbaar-onzichtbaar	Komt voor bij 3 personen	3		Komt voor bij 2 personen	2		Komt voor bij 2 personen	2	
Oorzaak	Bang om iets te missen	1		Bang om iets te missen	1	X	Bang om iets te missen	0	
	Aanwezigheid van anderen	2	X	Aanwezigheid van anderen	1	X	Aanwezigheid van anderen	0	
	Werkomgeving	1		Werkomgeving	0		Werkomgeving	1	X
	Drempel om kennis te delen	1		Drempel om kennis te delen	0		Drempel om kennis te delen	1	X
	Urgente kennisdeling	1		Urgente kennisdeling	0		Urgente kennisdeling	1	X
	Focus	2	X	Focus	0		Focus	1	X

Gevolg	Overspoeld met informatie	1		Overspoeld met informatie	0		Overspoeld met informatie	1	X
	Kennis delen op andere manier (niet ESM)	2	X	Kennis delen op andere manier (niet ESM)	1	X	Kennis delen op andere manier (niet ESM)	0	
	Uitstellen kennis delen	1		Uitstellen kennis delen	0		Uitstellen kennis delen	0	
	Niet kennis delen	3	X	Niet kennis delen	0		Niet kennis delen	2	X