

LinkedIn communities als recruitment instrument

De rol van 'community' identificatie en betrokkenheid voor loyaal gedrag van kandidaten

Brigitte Kroon
Diede Klijs

Het internet en vooral de opkomst van sociale netwerksites hebben het speelveld van recruiters ingrijpend veranderd. Kandidaten zijn actieve spelers geworden die hun loopbaan in eigen hand nemen. Loyale kandidaten, die de voorkeur hebben om diensten van een organisatie opnieuw te gebruiken, kunnen het verschil maken voor effectieve recruitment. Door 'online communities' op bijvoorbeeld LinkedIn te sponsoren onderhouden werkgevers al in een vroeg stadium contact met mogelijke kandidaten. In deze bijdrage worden inzichten uit de marketingliteratuur toegepast om te begrijpen hoe gesponsorde online communities (zoals LinkedIn communities) bijdragen aan het verkrijgen van kandidaten die zich loyaal gedragen jegens organisaties. Er werd verwacht dat loyaal gedrag jegens de community sponsor (de recruiter en diens organisatie) voort zou komen uit een gevoel van identificatie met en betrokkenheid bij de online community. Door middel van een online vragenlijst in acht verschillende LinkedIn communities werden gegevens verzameld van 128 deelnemers. Multivariate analyses bevestigden het belang van identificatie en betrokkenheid van deelnemers bij de community voor loyaal gedrag richting de community sponsor. Deze resultaten bevestigen het belang van relatie-marketing theorie- en strategie voor het optimaliseren van moderne recruitment processen.

E-recruitment heeft de laatste jaren een enorme vlucht genomen als instrument om potentiële werknemers te identificeren en aan te trekken (Barber, 2006). Met e-recruitment kan een bredere en meer diverse groep kandidaten worden bereikt, kan het profiel en het bedrijfsimago worden beïnvloed, en door vermindering van administratieve handelingen en de inzet van effectievere instrumenten kunnen wervingskosten worden teruggedrongen en neemt de efficiëntie toe (Barber, 2006; Kerin & Kettley, 2003). Met de opkomst van sociale netwerksites (zoals LinkedIn, Twitter en Facebook) is werving verschoven van het adverteren van banen aan potentiële kandidaten door werkgevers en wachten op reacties, naar het benaderen van kandidaten die zichzelf via sociale media zoals LinkedIn bekendmaken (Doherty, 2010). Voor recruiters betekent

Dr. Brigitte Kroon is docent/onderzoeker werkzaam bij de vakgroep Human Resource Studies aan de Universiteit van Tilburg.

Diede Klijs Msc. is werkzaam bij Lefit Recruitment & Interim als junior recruitment consultant en afgestudeerd als Master Human Resource Studies aan de Universiteit van Tilburg.

dit dat hun traditionele werkwijze in korte tijd aanzienlijk is veranderd van het aantrekken van kandidaten voor één enkele vacature, naar het onderhouden van contacten met potentiële kandidaten voor toekomstige of opeenvolgende vacatures. Werving als professie krijgt daardoor meer kenmerken van relatiemanagement. Sociale netwerksites fungeren hierbij als instrument om relaties met kandidaten te onderhouden. Tot op heden is er echter weinig onderzoek gedaan naar de strategische inzet van sociale netwerksites in wervingsprocessen (García-Izquierdo, Aguinis & Ramos-Villagrasa, 2010). In deze bijdrage worden inzichten uit de marketingpsychologie toegepast om te begrijpen hoe sociale netwerksites kunnen bijdragen aan de bereidwilligheid van potentiële kandidaten om bij een organisatie te solliciteren.

Sociale netwerksites bieden werkgevers de mogelijkheid om contact met kandidaten te onderhouden en om persoonlijke relaties op te bouwen, waardoor zij potentiële kandidaten aan zich kunnen binden (Doherty, 2010; Schumann & Sartain, 2009). Hiermee bereiken zij dat kandidaten zich loyaal gedragen ten opzichte van de organisatie als zij zoeken naar een baan. Loyaliteit is een begrip uit de marketing, en betreft de voorkeur of bereidwilligheid van mensen om een product of service te hergebruiken. Uit onderzoek blijkt dat loyale klanten organisaties concurrentievoordeel bieden, omdat zij bereidwilliger zijn zaken te doen met organisaties aan wie zij loyaal zijn (Dick & Basu, 1994; Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niessing & Meffert, 2006; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Loyaal gedrag van kandidaten betekent dat het voor concurrerende organisaties moeilijker is om deze kandidaten aan te trekken (Doherty, 2010). In marketingonderzoek is het belang van het opbouwen van relaties, of relatiemarketing, in relatie tot loyaal gedrag reeds lang onderkend (Brown & Wetherbe, 2006; Christopher, Payne & Ballantyne, 2013; Garbarino & Johnson, 1999; Gruen, Summers & Acito, 2000). Relatiemarketing in de werving- en selectie context krijgt vorm door strategisch te opereren op sociale netwerken in zogenoemde 'online communities'. Door samen met consumenten actief te zijn in online communities, bouwen organisaties lange termijn relaties op met klanten en wordt het loyale gedrag van klanten bij de organisatie verstevigd (Kim, Choi, Qualls, & Han, 2008; McAlexander, Schouten & Koenig, 2002). Online communities zijn dus een belangrijk instrument in relatiemarketing voor het verkrijgen van loyaal gedrag (Armstrong & Hagel, 1996; Hagel & Armstrong, 1997; Pournaris & Lee, 2016).

LinkedIn is voor recruiters het meest effectieve sociale media platform om actief online communities te sponsoren (Chiang, Suen & Hsiao, 2013). Het succes van een gesponsorde community blijft echter afhankelijk van de vrijwillige inzet, participatie en bijdragen van de deelnemers aan de community (Ren, Kraut & Kiesler, 2007), omdat een community sponsor immers weinig tot geen autoriteit heeft over haar deelnemers. Het enige dat de sponsor kan doen, is de community zo ontwerpen dat de inzet en bijdragen van deelnemers worden gestimuleerd (Ren et al, 2007). In een goed ontworpen online community voelen leden zich betrokken; zij vinden het lidmaatschap waardevol en voelen zich thuis in de

groep. Betrokkenheid van leden bij een online community is een belangrijke voorwaarde voor het verkrijgen van loyaal gedrag richting de community sponsor (Bateman, Gary & Butler, 2011), zoals het meedenken bij of delen van vacatures of het aanbevelen van de sponsor aan vrienden en collega's. Dit loyale gedrag maakt het verschil voor recruiters die als community sponsor actief zijn, omdat hierdoor vacatures sneller en beter kunnen worden vervuld. Loyaal gedrag dat gericht is op de community sponsor (waar het vanuit recruitment-strategisch perspectief om te doen is) volgt als wederkerig gedrag uit de wens van deelnemers om betrokken te blijven bij de online community.

Recruiters die overwegen om een online community te sponsoren op LinkedIn, moeten afwegen hoe zij betrokkenheid bij de community kunnen vergroten. Immers, als deelnemers zich bewust zijn van de inspanningen die de sponsor levert voor de community, neemt hun betrokkenheid bij de community toe (Koh & Kim, 2003; Porter, 2004). Een manier om betrokkenheid van potentiële kandidaten bij gesponsorde LinkedIn communities te vergroten, is om ervoor te zorgen dat mensen zich kunnen identificeren met de groep die in de community actief is, bijvoorbeeld door een LinkedIn community voor een specifiek beroep te ontwerpen. De gedachte is dat hoe meer potentiële kandidaten zich met de community identificeren, hoe meer zij bereid zijn om zich in te spannen ten behoeve van de community en hoe meer betrokkenheid bij de groep gerealiseerd kan worden, wat uiteindelijk bijdraagt aan het loyale gedrag van kandidaten (Ren et al., 2007).

De vraag of identificatie van kandidaten met online communities inderdaad leidt tot betrokkenheid bij de community en daaropvolgend meer loyaal gedrag richting de community sponsor wordt hieronder theoretisch verder onderbouwd, en vervolgens geïllustreerd met data van deelnemers van acht gesponsorde LinkedIn communities.

Theoretisch kader

Een online community wordt gedefinieerd als een 'cyberspace', gericht op communicatie door en interactie tussen deelnemers, resulterend in door deelnemers gedeelde inhoud en in relaties tussen deelnemers (Lee, Vogel & Limayem, 2003). Voorbeelden van online communities zijn communicatiesoftware, chatsystemen of een forum (Koh & Kim, 2004). In dit onderzoek staan LinkedIn communities centraal, die worden gefaciliteerd en gesponsord door recruiters. Recruiters kunnen bijvoorbeeld groepen creëren en onderhouden voor financiële professionals, of voor ICT professionals. Mensen die zich bij dergelijke groepen aanmelden heten deelnemers, voor wie de groep onder andere relevante vacatures, netwerk mogelijkheden en informatie of discussies in het vakgebied biedt. Voor de sponsor is de groep een netwerk van potentiële kandidaten voor actuele en toekomstige vacatures.

Of een groep ook echt leidt tot een efficiënter recruitment proces, hangt af van het loyale gedrag van de deelnemers. Naast loyaal gedrag jegens de community (lid blijven van de groep), wordt verwacht dat loyaal gedrag

jegens de community sponsor (gedrag ten gunste van de sponsor) van belang zal zijn voor het succes van recruitment. Loyaal gedrag wordt in marketingonderzoek gedefinieerd als herhalingsaankopen die zichtbaar zijn in gedrag (Day, 1976), zoals het uitspreken van een voorkeur voor of een toename in het zakendoen met een organisatie (Evanschitzky et al., 2006; Zeithaml et al., 1996). Loyaal gedrag jegens de community sponsor van de LinkedIn community uit zich in gedragingen als praten over, aanbevelen van of actief meedenken met de sponsor organisatie.

Online community betrokkenheid en loyaal gedrag jegens de community sponsor

Loyaal gedrag jegens de community sponsor is een reactie op hoe betrokken mensen zich voelen bij de online community. Betrokkenheid bij een online community is de wens om een voortdurende relatie te onderhouden met de online community (Fullerton, 2003; Morgan & Hunt, 1994; Uncles, Dowling & Hommand, 2003), omdat men plezier haalt uit de online community (affectieve betrokkenheid), het gevoel heeft dat men er iets te winnen heeft (continuïteitsbetrokkenheid), of omdat men zich verantwoordelijk voelt voor de online community (normatieve betrokkenheid) (Allen & Meyer, 1990; Jang et al., 2008). Betrokkenheid verschilt van loyaal gedrag: betrokkenheid drukt een gevoel van economische, emotionele en/ of psychologische gehechtheid uit (Thomson, MacInnis & Park, 2005), waardoor men de relatie met het object van betrokkenheid wil behouden. Loyaal gedrag is het wederkerige gedrag dat ontstaat als gevolg van betrokkenheid (Fullerton, 2003; Morgan & Hunt, 1994; Uncles et al., 2003). Volgens de sociale uitwisselingstheorie zullen mensen die zich betrokken voelen bij de online community, wederkerig loyaal gedrag vertonen om de relatie met de community te behouden (Blau, 1964; Jin, Park & Kim 2010). In de marketingliteratuur wordt betoogd dat betrokken klanten ook willen investeren in een loyale band met een organisatie of een merk (Beatty & Kahle, 1988; Fullerton, 2003; Pritchard, Havits & Howard, 1999; Thomson et al., 2005).

In dit onderzoek wordt verwacht dat deelnemers hun loyale gedrag zullen toekennen aan de online community sponsor, omdat de sponsor de personificatie is van de online community. Betrokken deelnemers worden meer blootgesteld aan interventies van de sponsor (vergeleken met minder betrokken deelnemers), wat naar waarschijnlijkheid leidt tot een positievere houding jegens de community sponsor (De Wulf, Oderkerken-Schröder & Iacobucci, 2001; Jin et al., 2010; Koh & Kim, 2003). Betrokken deelnemers voelen daardoor de wederkerige verplichting om iets terug te doen voor de ondersteunende handelingen van de sponsor. Als eerste hypothese wordt daarom verondersteld dat:

Hypothese 1: Hoe sterker de mate van betrokkenheid bij de online community, hoe sterker de mate van loyaal gedrag jegens de community sponsor.

Identificatie met en betrokkenheid bij de online community

Betrokkenheid van deelnemers is afhankelijk van de mate van identificatie met de online community. Identificatie met een groep betreft iemands

sociale identiteit: het zelfbeeld dat is afgeleid van een groepslidmaatschap en hoe men dat waardeert. Mensen zijn niet in staat om een zelfbeeld te vormen zonder een sociale identiteit afgeleid van groepslidmaatschappen (Tajfel & Turner, 1979). Om in psychologische behoeften te voorzien zoals 'erbij horen' en 'status hebben', identificeren mensen zich met bepaalde groepen. Identificatie is de mate waarin mensen de groepsidentiteit in hun zelfbeeld opnemen (Tropp & Wright, 2001).

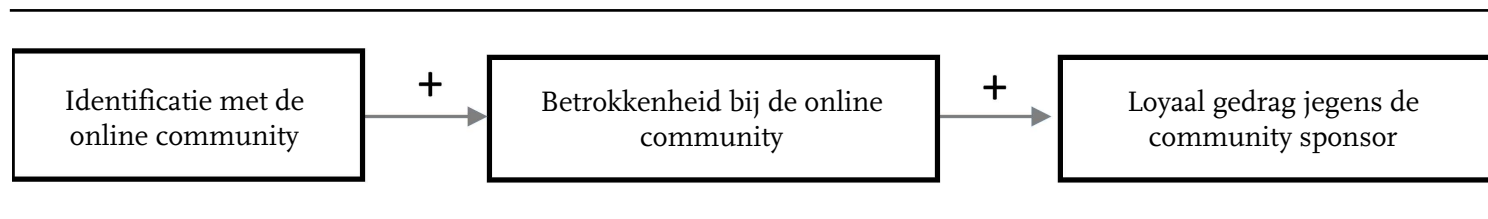
Identificatie met een groep kan worden gezien als een vorm van zelfbeeld-management, omdat een positieve groepsevaluatie ook resulteert in een positieve sociale identiteit (Aviram & Rosenfeld, 2002). Bovendien zullen mensen met een sterke identificatie met een groep, volgens de sociale identiteit theorie, groepsbelangen boven hun eigen belangen stellen, omdat ze de groepsbelangen ook zien als hun eigen belangen (Tropp & Wright, 2001; Van Knippenburg, 2000). Op deze manier beïnvloedt identificatie de manier waarop mensen betrokken raken bij een online community en hun bereidheid om inspanningen te verrichten ten behoeve van de community (Ren et al., 2007).

Identificatie met een groep kan dus worden gezien als een drijvende kracht voor betrokkenheid. Hoe sterker de mate van identificatie, des te belangrijker de groep voor iemands zelfbeeld is en hoe meer toegewijd men is aan de groepsbelangen. Dit resulteert erin dat iemand betrokken wil blijven bij de groep. Het belang van identificatie voor betrokkenheid komt nog duidelijker naar voren, als gekeken wordt naar de verschillende vormen van betrokkenheid. In het geval van affectieve betrokkenheid wordt identificatie al letterlijk genoemd als een drijvende kracht. Bovendien zal het lid blijven van een groep waaruit een positief zelfbeeld voortkomt bijdragen aan betrokkenheid gebaseerd op continuïteit, omwille van het behoud van dat zelfbeeld. Ten slotte komen bij identificatie belangen van de groep en individu overeen, waardoor een gevoel van verantwoordelijkheid jegens de groep ontstaat dat normatieve betrokkenheid stimuleert (Allen & Meyer, 1990).

Aangezien identificatie en loyaal gedrag een andere focus hebben - identificatie betreft immers de online community en loyaal gedrag de community sponsor - wordt er geen directe relatie verwacht tussen beide constructen (Sluss & Ashforth, 2008). Betrokkenheid fungeert als mechanisme dat de shift in focus van identificatie met de community naar loyaal gedrag jegens de community sponsor bewerkstelligt, omdat de sponsor in de ogen van de community deelnemer de personificatie is van de organisatie die de groep waarmee men zich identificeert en waarbij men zich betrokken voelt onderhoudt (Redman & Snape, 2005). Dit leidt tot de tweede hypothese:

Hypothese 2: De relatie tussen identificatie met de online community en loyaal gedrag jegens de community sponsor wordt gemedieerd door betrokkenheid bij de online community.

De verwachtingen van de relaties tussen identificatie met de online community, betrokkenheid bij de online community, en loyaal gedrag jegens de community sponsor zijn samengevat in Figuur 1.



Figuur 1. Conceptueel model

Methode

Procedure en steekproef

Het onderzoek is uitgevoerd onder deelnemers van acht LinkedIn communities voor verschillende vakgebieden. Alle groepen worden gefaciliteerd door één wervingsorganisatie, die in dit onderzoek de community sponsor representeert. De organisatie richt zich op werving voor vaste en tijdelijke opdrachten in de vakgebieden engineering, finance, ICT, en sales. Ieder vakgebied wordt bediend door een consultant, die een vakgebied met bijbehorende online community beheert.

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld door middel van een online vragenlijst. Een Nederlandse en Engelse vragenlijst werden gebruikt, zodat ook internationale deelnemers konden deelnemen. Schalen die alleen beschikbaar waren in het Engels zijn voor de Nederlandse versie via de 'translate-back-translate' methode vertaald. De vragenlijst werd verwerkt en uitgezet door middel van Qualtrics. Het uitzetten werd verzorgd door de sponsor van de LinkedIn community (de verantwoordelijke consultant) met voorafgaand een korte introductie. In de introductie stond onder andere een korte beschrijving van het onderzoek, de verwachte tijdsduur voor het invullen van de vragenlijst, de te verstrekken beloning en de belofte dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk zijn. Na het plaatsen van de vragenlijst in de groepen, zijn er over een periode van drie weken nog enkele reminders gestuurd via de LinkedIn community en via email.

De deelnemers zijn geselecteerd door middel van een 'convenience sample', dus op basis van de gemakkelijke bereikbaarheid en nabijheid van de onderzoeker. De acht benaderde LinkedIn groepen hebben gezamenlijk ongeveer 13.000 deelnemers. De groepen variëren in grootte van ongeveer 550 deelnemers tot 4.000 deelnemers. Om de meest waardevolle groep te creëren voor deelnemers en omdat bepaalde vakgebieden erg breed zijn (bijvoorbeeld engineering en finance), zijn er groepen voor specifieke branches of werklocaties. Aangezien er veel diversiteit tussen de groepen bestaat, werden er geen andere groepen van andere community sponsors meegenomen.

Na drie weken waren 190 deelnemers geregistreerd, hiervan waren 128 vragenlijsten volledig en bruikbaar voor analyses. Van de 128 vragenlijsts-

ten, hebben 111 respondenten de Nederlands versie ingevuld en 17 respondenten de Engels versie. De sample bestond uit 77.3% mannen en 22.7% vrouwen. De gemiddelde leeftijd was 42,7 jaar (S.D. = 11.9 jaar). Van de deelnemers was 54.7% op zoek naar werk. De meeste deelnemers kwamen uit de groep “QHSE” (Quality, Health, Safety, Environment) (32%), de minste deelnemers kwam uit de groep “Finance Zeeland” (4.7%). De groep met de minste respondenten was ook de groep met de minste deelnemers. De groep met de meeste deelnemers was echter niet de grootste groep maar wel de meest actieve groep, wat de hoge mate van deelname kan verklaren.

Meetschalen

De variabelen van dit onderzoek zijn gemeten met eerder ontwikkelde schalen (zie bijlage voor de vragenlijst).

Loyaal gedrag jegens de community sponsor werd gemeten met zeven items afgeleid van de bestaande loyaliteitsschaal van Koh en Kim (2004), welke is aangepast naar de setting van dit onderzoek, met inachtneming van richtlijnen voor schaalontwerp (Mellenbergh, 2011). Een voorbeelditem voor deze schaal is: “Ik raad kennissen aan om zich in te schrijven bij [naam community sponsor]”. Een overzicht van de items is opgenomen in de bijlage. Voor de antwoordschaal werd een 5 puntschaal gebruikt (1= Nooit tot 5= Heel vaak) $\alpha = .89$).

Betrokkenheid bij de online community is gemeten met zes items uit de ‘betrokkenheid bij de organisatie’ schaal van van Veldhoven en Meijman (1994). In plaats van ‘de organisatie’ werd de tekst ‘mijn LinkedIn community’ gebruikt. Een voorbeelditem is: “Ik vind dat mijn eigen opvattingen sterk overeenkomen met die van mijn LinkedIn community”. Ook hierbij werd een 5 punt antwoordschaal gebruikt (1= Helemaal mee oneens tot 5= Helemaal mee eens) ($\alpha = .81$).

Identificatie met de online community werd gemeten door middel van de ‘opname van ingroup in het zelfbeeld’ illustratie schaal. Deze schaal is een door Tropp en Wright (2001) aangepaste versie van de ‘opname van de ander in het zelfbeeld’ (Aron, Aron & Smollan, 1992). Deze schaal bestond uit zeven Venn-soortige diagrammen, die elk uit twee cirkels bestonden. De mate van overlap van de cirkels vertegenwoordigde de mate van identificatie van de persoon met de groep. Er werd de respondenten gevraagd het cirkelpaar te kiezen dat de mate van identificatie het beste weergaf. De meetschaal is een quasi-interval schaal. Uit eerder onderzoek is gebleken dat deze schaal consistent is met andere groepsidentificatie schalen en bovendien is aangetoond dat de schaal goede construct, concurrent en discriminant validiteit heeft en een hoge test-hertest betrouwbaarheid (Tropp & Wright, 2001). Bovendien zijn de antwoorden van respondenten redelijk normaal verdeeld. Derhalve wordt deze variabele beschouwd als betrouwbaar.

Controle variabelen. De controle variabelen die zijn opgenomen in de analyses zijn geslacht (man = 0, vrouw = 1), leeftijd (in jaren), op zoek naar

werk (niet op zoek naar een baan = 0, op zoek naar een baan = 1) en de LinkedIn community waarin men actief is. 'Op zoek naar werk' werd meegenomen omdat werd verwacht dat als iemand actief op zoek is naar een nieuwe baan, men actiever zou zijn op LinkedIn (Kuhn & Skuterud, 2000). LinkedIn kan worden gebruikt om te zoeken naar een baan, maar ook voor het vinden en benaderen van recruiters en organisaties (Garg, & Telang, 2012). Omdat de onderzochte LinkedIn groepen worden gesponsord door een wervingsorganisatie, kan het wel of niet op zoek zijn naar een baan de resultaten mogelijk beïnvloeden. Ten slotte is gecontroleerd voor de LinkedIn community waarvan respondenten lid zijn. De LinkedIn communities variëren in grootte, mate van activiteit en beleid (zoals de mate van toegankelijkheid), wat van invloed kan zijn op de onderzochte variabelen.

Analyses

Na het controleren van de data is het model (figuur 1) getoetst door middel van een conditionele proces analyse in de SPSS (versie 22) met de applicatie 'PROCESS' (Preacher & Hayes, 2004). Met deze methode worden zowel de afzonderlijke relaties als het gehele model gelijktijdig getoetst en wordt de sample verschillende keren opnieuw geschat ('bootstrapping'). Deze benadering wordt beschouwd als een substantiële verbetering ten opzichte van oudere methodes om mediatie te toetsen, zoals de Baron en Kenny procedure en de Sobel-test (MacKinnon et al., 2007). Voor de analyse werd ten eerste het type model geselecteerd (Model 4), wat een mediatie model omvat. Vervolgens werd loyaal gedrag jegens de community sponsor als afhankelijke (X) variabele ingevoerd, identificatie bij de online community als onafhankelijke variabele (Y) en betrokkenheid bij de online community als mediatie variabele (M). De controlevariabelen zijn als covariaat op alle modelvariabelen meegenomen. Voor het toetsen van de hypothesen werd eerst gekeken naar de verwachte relatie tussen betrokkenheid en loyaal gedrag. Daarna werd gekeken of er een volledige mediatie plaatsvond. Hiervoor werd er gekeken of het gehele model significant was, of er een effect was van identificatie bij de online community op betrokkenheid bij de online community en ten slotte of er geen effect was van identificatie op loyaal gedrag jegens de community sponsor.

Resultaten

Beschrijvende statistieken

Tabel 1 laat de gemiddelden, standaard deviaties, het aantal respondenten en de Pearson correlaties zien voor alle variabelen in het onderzoek. De resultaten laten zien dat identificatie met en betrokkenheid bij de online community positief samenhangen met loyaal gedrag jegens de community sponsor (respectievelijk $r = .217$, $p < .05$ en $r = .286$, $p < .01$). Daarnaast is er ook een positief verband gevonden tussen identificatie met de online community en betrokkenheid bij de online community ($r = .382$, $p < .01$). Van de controle variabelen correleerde alleen 'op zoek naar werk' met online community betrokkenheid ($r = -.176$, $p < .05$). Om te kijken of het voor de onderzoekvariabelen uitmaakt van welke online community men lid is, is een ANOVA uitgevoerd. Hieruit bleek alleen de ICT community significant te verschillen van de andere LinkedIn communities. Derhalve

werd in verdere analyses het lidmaatschap van de ICT community in vergelijking tot de andere communities meegenomen als controle variabele.

		M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Identificatie met de online community	2.52	1.22						
2.	Betrokkenheid bij de online community	2.57	0.56	.382**					
3.	Loyaal gedrag jegens sponsor	1.51	0.55	.217*	.286**				
4.	Geslacht (% vrouw)	22.7%	-	-.137	-.082	.030			
5.	Leeftijd	42.72	11.86	.146	.034	-.140	-.222*		
6.	Op zoek naar een baan (%)	54.7%	-	.117	.176*	-.010	-.080	.187*	
7.	'ICT community' (%)	14.1%	-	.198*	.000	.268**	-.058	-.073	-.007

Tabel 1: Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties (Pearson)

* $p < .05$, ** $p < .01$

Model test

De resultaten van de analyses staan weergegeven in Tabel 2. Model 1 ($F(6, 120) = 4.39$, $p < .001$), laat zien dat er in overeenstemming met hypothese 1, een positief significant effect is van betrokkenheid bij de online community op loyaal gedrag jegens de community sponsor ($B = .25$, $s.e. = .08$, $p < .05$). Dit bevestigt de hypothese dat respondenten met een hoge mate van betrokkenheid bij de online community een hogere mate van loyaal gedrag richting de community sponsor tonen. Uit de resultaten van de analyse met de controle variabelen blijkt dat er een significant effect is van de controle variabele 'ICT community'. Dit impliceert dat de mate van loyaal gedrag jegens de community sponsor ook verklaard kan worden door het lid zijn van de ICT community.

Model 2 ($F(5, 121) = 5.02$, $p < .001$) laat het effect van identificatie op online community betrokkenheid zien. Deze resultaten laten zien dat deelnemers met sterke identificatie met de online community een hogere mate van betrokkenheid hebben bij de online community ($B = .18$, $s.e. = .04$, $p < .001$). Voor het toetsen van de tweede hypothese is eerst gekeken naar de significantie van het gehele model (Model 1, tabel 2) en vervolgens naar een eventueel direct effect van identificatie op loyaal gedrag jegens de community sponsor (Mediatie analyse, tabel 2). De mediatie analyse laat zien dat er zoals verwacht geen direct effect van identificatie met de online community is op loyaal gedrag jegens de community sponsor ($B = .04$, $s.e. = .04$, $p = n.s.$). In combinatie met de bevinding dat model 1 significant is, kan worden geconstateerd dat er sprake is van een significante volledige mediatie. De tweede hypothese die veronderstelt dat de relatie tussen identificatie met de online community en loyaal gedrag jegens de community sponsor volledig wordt gemedieerd door betrokkenheid bij de online community is dus bevestigd.

Variabelen	B	s.e.	t	R ²
Model 1: $F(6, 120) = 4.39^{**}$				0.18 ^{***}
Effect op afhankelijke variabele:				
Loyaal gedrag jegens de community sponsor				
Betrokkenheid bij OLC ¹	.25 ^{**}	.08	2.91	
Identificatie met OLC	.04	.04	1.05	
Geslacht	.06	.11	.56	
Leeftijd	-.01	.004	-1.46	
Op zoek naar een baan	-.04	.09	.45	
Lid van ICT community	.38 ^{**}	.13	2.83	
Model 2: $F(5, 121) = 5.02^{**}$				0.17 ^{***}
Effect op mediatie variabele:				
Betrokkenheid bij OLC				
Identificatie met OLC	.18 ^{***}	.04	4.42	
Geslacht	-.05	.11	-.43	
Leeftijd	-.003	.004	-.71	
Op zoek naar een baan	.16	.10	-1.65	
Lid van ICT community	-.13	.14	-.97	
Mediatie analyse				
Effect identificatie bij OLC op loyaal gedrag jegens sponsor	.04	.04	1.05	

Tabel 2: Indirect effect van Online community identificatie op loyaal gedrag jegens de community sponsor, gemedieerd door online community betrokkenheid

N = 127; OLC = Online Community * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Conclusie en discussie

De opkomst van sociale media heeft de recruitmentpraktijk in de afgelopen jaren behoorlijk veranderd. Proactieve e-recruitment strategieën, zoals het sponsoren van LinkedIn communities, worden ingezet om het recruitment proces effectiever en efficiënter te maken. In deze bijdrage is onderzocht of het sponsoren van online LinkedIn communities bijdraagt aan loyaal gedrag van de potentiële kandidaten jegens de community sponsor (de organisatie of recruiter). Een enquête onder deelnemers aan gesponsorde LinkedIn communities toonde aan dat kandidaten die zich meer met de online community identificeren, zich meer betrokken voelen bij de LinkedIn community en zich meer loyaal gedragen jegens de sponsor van de LinkedIn community. Loyaal gedrag van (potentiële) kandidaten, die zich positief uitlaten over de community sponsor bij collega's en bekenden en actief meedenken het vervullen bij diens vacatures, dragen bij aan de reputatie van de organisatie en het vergroten van het bereik van vacatures. Daarnaast is de investering voor een organisatie in het onderhouden van een LinkedIn community vergeleken met traditionele communicatiestrategieën (bijvoorbeeld advertentiecampaagnes) vele malen lager. Dit impliceert dat recruitmentstrategieën verschuiven van communicatiestrategieën voor een enkele positie richting relatiemarketing waarin continu contact is met potentiële kandidaten via sociale media (Schumann & Sartain, 2009).

De veranderende context van werving en selectie en de rol die sociale media daarin spelen roept om theorieontwikkeling (Bondarouk & Ruël, 2009). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van inzichten uit relatie-marketingonderzoek, waar gebruik wordt gemaakt van psychologische inzichten zoals sociale identiteit, betrokkenheid en loyaal gedrag. Hoewel eerder onderzoek naar LinkedIn communities het belang van sociale identiteit voor betrokkenheid en ondersteunend gedrag jegens groepsleden reeds heeft vastgesteld (Chiang et al., 2013), is dit onderzoek het eerste dat aantoonst dat identificatie met en betrokkenheid bij een LinkedIn community ook van belang zijn voor loyaal gedrag richting de sponsor van de LinkedIn community.

Het idee dat identificatie en betrokkenheid zich op meerdere foci kunnen richten (zoals leidinggevende, organisatie, klanten, vakbond) is niet nieuw (Becker, 1992; Sluss & Ashforth, 2008), maar onderzoek naar hoe identificatie bij één focus (in dit onderzoek de LinkedIn community) leidt tot gedrag ten gunste van een andere focus (in dit onderzoek de community sponsor) is schaars (Sluss & Ashforth, 2008). Betrokkenheid bij de focus in kwestie is één van de mechanismen die de transfer van de ene naar de andere focus kunnen verklaren, mits deze in de ogen van de persoon cognitief gerelateerd zijn, (Redman & Snape, 2005). In de ogen van kandidaten kan de sponsor van een community gezien worden als de personificatie van de organisatie waarin de groep is ingebed. In onderzoek naar sociale media is deze transfer van foci tot op heden niet onderzocht en kan dit onderzoek gezien worden als een eerste verkenning.

Voor kandidaten zal dus duidelijk moeten zijn dat de groep waarmee zij zich identificeren en waar zij zich betrokken bij voelen, mogelijk gemaakt wordt door een andere partij. Dit is voor recruiters een indicatie dat het sponsoren van online communities loont, wanneer men het bereik van vacatures wil vergroten en de naamsbekendheid en reputatie van werkgevers wil verbeteren. Het sponsoren van online communities in recruitment zal afhangen van de aard van de sponsor. Recruiters die werken voor werving- en selectie organisaties (zoals in dit onderzoek), zullen de community vooral willen gebruiken voor het vergroten van hun eigen naamsbekendheid en het netwerk van kandidaten voor vacatures. Voor interne recruiters van werkgevers zullen deze doelstellingen aangevuld kunnen worden met algemene naamsbekendheid (werkgeversmerk) en reputatie (Mehrtens, 2015; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Hoewel online communities zich bij uitstek lenen voor employer branding, blijven deze mogelijkheden in de praktijk echter vaak onderbenut.

Uit de bevindingen van de controle variabelen komt nog naar voren dat jonge deelnemers zich minder betrokken voelen bij de online communities. Hoewel deze groep is opgegroeid met sociale media (Correa, Hinsley & De Zuniga, 2010), vertaalt dit zich in dit onderzoek niet in het zich thuis voelen in een LinkedIn community. Dit kan te maken hebben met de profielen van gebruikers in een LinkedIn community: wanneer er veel ervaren professionals actief zijn in een community zou een jonger lid zich minder kunnen identificeren met de onderwerpen die in de commu-

nity worden besproken. Dit zou in vervolgonderzoek betrokken kunnen worden.

Van de onderzochte LinkedIn communities scoorden deelnemers van één groep (de ICT community) significant hoger dan deelnemers van de andere onderzochte communities op identificatie bij de community en loyaliteit jegens de sponsor. Ten tijde van het onderzoek was de sponsor juist in deze groep actief: er zijn veel nieuwe deelnemers toegevoegd en er waren relatief veel vacatures. Activiteiten door de community sponsor lijken zich te vertalen in een hogere identificatie met de online community en meer loyaal gedrag jegens de sponsor. Er is echter meer onderzoek nodig om de effecten van interventies door de community sponsor op identificatie, betrokkenheid en loyaal gedrag te begrijpen. Een andere verklaring voor de verschillen tussen de ICT community en de overige communities kan liggen in verschillen tussen ICT-ers en andere professionals. Vervolgonderzoek kan inzicht geven of professionele identiteit, evenals persoonlijkheid en leeftijd (Correa et al., 2010) de mate van activiteit op sociale media kan verklaren.

Zowel leeftijd als professionele identiteit hebben betrekking op identificatie theorie: mensen ontleen hun eigen identiteit aan groepen waarmee zij zich identificeren. In dit onderzoek is aangetoond dat identificatie met de online community een voorwaarde is voor loyaal gedrag. Dit impliceert dat LinkedIn communities met een duidelijke sociale identiteit in de praktijk effectiever zijn voor loyale kandidaten dan algemene communities.

Beperkingen

Ondanks de zorgvuldige opzet van het onderzoek zijn er enkele beperkingen waardoor bij de interpretatie van de bevindingen voorzichtigheid betracht moet worden. Ten eerste is de respons op online vragenlijsten zoals in dit onderzoek zijn gebruikt laag, waardoor voorzichtigheid betracht moet worden met het generaliseren van de bevindingen naar alle deelnemers van LinkedIn communities. Daarnaast zijn alle variabelen gemeten aan de hand van zelfbeoordelingen van kandidaten. Hoewel de vragen over loyaal gedrag jegens de community sponsor zo concreet mogelijk geformuleerd zijn, kan niet worden uitgesloten dat deze sociaal wenselijk beantwoord zijn. Immers, het invullen van de online vragenlijst kan an sich al beschouwd worden als een vorm van loyaal gedrag. Om dit effect te verminderen, zou toekomstig onderzoek loyaal gedrag objectief kunnen meten door dit te laten beoordelen door anderen (peers, recruiters) of door meta-data te onderzoeken (het doorsturen van vacatures, het plaatsen van likes). Dat zou ook mogelijke respondent effecten kunnen tegengaan die ontstaan doordat alle variabelen afkomstig zijn van dezelfde informant. Ten slotte zijn alle vragen op één tijdstip afgenomen, waardoor de gevolgtijdigheid van de relaties tussen variabelen niet met zekerheid vastgesteld kan worden.

Aanbevelingen aan de praktijk

Op basis van het onderzoek kunnen enkele aanbevelingen gedaan worden voor recruiters die LinkedIn strategisch willen inzetten. Betrokkenheid van deelnemers bij de online LinkedIn community bleek een belangrijke voorwaarde voor het door recruiters gewenste loyale gedrag van kandidaten: positief spreken over de organisatie die de community sponsort en het actief meedenken bij het vervullen van vacatures. Betrokkenheid bij online communities kan op diverse manieren gestimuleerd worden (Bateman et al., 2011). In dit onderzoek bleek dat identificatie met de online community bijdraagt aan hoe betrokken men is bij de online community.

Recruiters kunnen identificatie van deelnemers met de online community stimuleren door aansluiting te zoeken met de sociale identiteit van doelgroepen. Met behulp van content marketing technieken, waarbij de creatie en distributie van educatieve of boeiende inhoud wordt aangepast naar verschillende doelgroepen, kan worden bereikt dat kandidaten zich aangetrokken voelen tot de community en er deel van willen uitmaken (Holliman & Rowley, 2014; Takeuchi, Larmon & Collopy, 2014). Het regelmatig aanbieden van interessante content voor deelnemers aan de online community, zoals het geval leek te zijn bij de ICT community ten tijde van dit onderzoek, bevestigt de sociale identiteit van de deelnemers aan de LinkedIn community. Door op strategische momenten inhoud te posten (Takeuchi et al., 2014), kunnen recruiters continu bijdragen aan de identiteit van de LinkedIn community. Voor het stimuleren van betrokkenheid bij de online community kan verder gedacht worden aan het content laten inbrengen door deelnemers of deelnemers te vragen om content te delen. Op deze manier wordt de groepsidentiteit van de community nog verder bevestigd.

Verder wordt online marketing steeds verder toegespitst op technische mogelijkheden voor individuele relatiemarketing door middel van client-profielen (Kaptein, Markopoulos, de Ruyter, & Aarts, 2015). De vraag is hoe online communities zich verhouden tot steeds verdergaande mogelijkheden voor individuele relatiemarketing. Op basis van dit onderzoek kan betoogd worden dat het één het ander niet hoeft uit te sluiten. Een online community appelleert aan de sociale behoefte om ergens bij te horen. Identificatie met een groep draagt daardoor bij aan welzijn en daaruit volgend gedrag. Geïndividualiseerde marketing die appelleert aan iemands professionele identiteit zou potentiële kandidaten kunnen overreden om actief deel te nemen aan een online community. Uit het hier gepresenteerde onderzoek weten we dat mensen die betrokken zijn bij een professionele online community, ook loyaal gedrag vertonen dat ten gunste komt van de organisatie die achter de community zit. Deze veritaalslag van identiteit naar loyaal gedrag verloopt via betrokkenheid; er werd geen direct verband vastgesteld tussen identiteit en loyaal gedrag. De online community fungeert daarom als een vehikel tussen het aansluiten bij iemands professionele en sociale identiteit en het vertonen van het gewenste loyale gedrag.

Online communities zijn dus bedoeld om relaties en netwerken op te bouwen met potentiële kandidaten. Recruiters kunnen putten uit inzichten uit relatiemarketingonderzoek om gestalte te geven aan de continue zichtbaarheid van een werkgeversmerk onder relevante doelgroepen. Echter, het strategisch bouwen aan netwerken vraagt om een investering in tijd, kennis en middelen. Omdat in veel organisaties recruitment geen core business is voor HRM en vanwege de raakvlakken met (relatie)marketing, zou toenadering gezocht kunnen worden met strategische marketing onderdelen van organisaties.

Kortom, recruiters kunnen door het strategisch sponsoren van slim gekozen online communities in contact blijven met een groep betrokken potentiële kandidaten, die op hun beurt bijdragen aan de naamsbekendheid van de organisatie waarvoor de recruiter werkt en aan het vergroten van het bereik van vacatures onder relevante kandidaten.

SUMMARY

The Internet and in particular the rise of social networking sites have drastically changed recruitment practice. Candidates have become active players. Loyal candidates who prefer to reuse the services of organizations can make the difference. Employers have begun sponsoring 'Online Communities' (for example in LinkedIn) to maintain contact with potential candidates at an early stage. This paper uses insights from marketing research to understand how online communities (such as LinkedIn groups) can contribute to gaining loyal candidates for organizations. It was expected that loyal behavior towards the community sponsor (the recruiter and the organization (s)he represents) would depend on the identification with and commitment to the online community. Using an online questionnaire in eight different LinkedIn groups, data were collected from 128 community participants. Multivariate analyses confirmed the importance of identification and commitment to the loyal behavior of candidates towards the community sponsor. The results underline the importance of relationship marketing theory and strategy for optimizing modern recruitment processes.

Literatuur

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Armstrong, A. and Hagel, J. (1996), "The Real Value of On-line Communities", In E.L. Lesser, M.A. Fontaine & J.A. Slusher (Ed.) *Knowledge and Communities*, pp. 134-141.
- Aron, A., Aron, E. N., & Smollan, D. (1992). Inclusion of Other in the Self Scale and the structure of interpersonal closeness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 596. doi: 10.1037/0022-3524.63.4.596
- Aviram, R. B., & Rosenfeld, S. (2002). Application of social identity theory in group therapy with stigmatized adults. *International Journal of Group Psychotherapy*, 52(1), 121-130. doi: 10.1521/ijgp.52.1.121.45468
- Barber, L. (2006). *E-recruitment Developments*. Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk>
- Bateman, P. J., Gray, P. H., & Butler, B. S. (2011). Research note-the impact of community commitment on participation in online communities. *Information Systems Research*, 22(4), 841-854. doi: 10.1287/isre.1090.0265
- Becker, T. E. (1992). 'Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?'. *Academy of Management Journal*, 35, 232-44. doi: 10.2307/25648
- Blau, P. M. (1968). *Exchange and power in social life*. Retrieved from books.google.com
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalíu, M. (2010). Relationship quality, community promotion and brand loyalty in virtual communities: Evidence from free software communities. *International Journal of Information Management*, 30(4), 357-367. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.01.004
- Chiang, J. K., Suen, H. Y., & Hsiao, H. E. (2013). Group identification on LinkedIn: A professional group study. *International Business and Management*, 6(1), 32-37. doi: 10.3968/j.ibm.1923842820130601.1020
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship marketing: Creating stakeholder value*. Elsevier, Oxford. retrieved from <https://books.google.nl>
- Correa, T., Hinsley, A. W., & De Zuniga, H. G. (2010). Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 247-253. doi:10.1016/j.chb.2009.09.003
- Day, G. S. (1976). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Mathematical Models in Marketing*, 132, 89-89. doi: 10.1007/978-3-642-51565-1_26
- De Wulf, K., Odekerker-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investment in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal*

- of *Marketing*, 65(4), 33-50. Doi 10.1509/jmkg.65.4.33.18386
- Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 22(2), 99-113. doi: 10.1177/009207039422001
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11-15. doi: 10.1108/14754391011078063
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207-1213. doi: 10.1016/j.jbusres/2006.06.005
- Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research*, 5(4), 333-344. doi: 10.1177/1094670503005004005
- Garg, R., & Telang, R. (2011). *To Be or Not To Be Linked on LinkedIn: Job Search Using Online Social Networks*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1813532>
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87. doi: 10.2307/1251946
- García¹ Izquierdo, A. L., Aguinis, H., & Ramos¹ Villagrasa, P. J. (2010). Science–Practice Gap in e¹ Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(4), 432-438. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00525.x
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49. doi: 10.1509/jmkg.64.3.34.18030
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269-293. doi: 10.1108/JRIM-02-2014-0013
- Jang, H., Olfman, L., Ko, I., Koh, J., & Kim, K. (2008). The influence of on-line brand community characteristics on community commitment and brand loyalty. *International Journal of Electronic Commerce*, 12(3), 57-80.
- Jin, B., Park, J. Y., & Kim, H. S. (2010). What makes online community members commit? A social exchange perspective. *Behaviour & Information Technology*, 29(6), 587-599. doi: 10.1080/0144929X.2010.487563
- Kaptein, M., Markopoulos, P., de Ruyter, B., & Aarts, E. (2015). Personalizing persuasive technologies: Explicit and implicit personalization using persuasion profiles. *International Journal of Human-Computer Studies*, 77, 38-51. doi: 10.1016/j.ijhcs.2015.01.004
- Kerrin, M., & Kettley, P. (2003). *E-recruitment: Is it Delivering?* Retrieved from <http://www.employment-studies.co.uk/>
- Kim, J. W., Choi, J., Qualls, W., & Han, K. (2008). It takes a marketplace community to raise brand commitment: the role of online communities. *Journal of Marketing Management*, 24(3-4), 409-431. doi: 10.1362/026725708X306167
- Koh, J., Kim, Y.-G. (2004). Knowledge sharing in virtual communities: an e-business Perspective. *Expert Systems with Applications*, 26(2), 155-166. doi: 10.1016/S0957-4174(03)00116-7

- Kuhn, P., & Skuterud, M. (2000). Job search methods: Internet versus traditional. *Monthly Lab. Rev.*, 123, 3. Retrieved from heinonline.org
- Lee, F. S., Vogel, D., & Limayem, M. (2003). Virtual community informatics: A review and research agenda. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 5(1), 5. Retrieved from asisel.aisnet.org
- Li, D., Browne, G. J., & Wetherbe, J. C. (2006). Why do internet users stick with a specific web site? A relationship perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 105-141. doi: 10.2753/jec1086-4415100404_
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. and Fritz, M. S. (2007), Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58,. 593–614. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085542
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54. doi: 10.1509/jmkg.66.1.3818451
- Mehrtens, S. (2015). *Preparing for the future: Scenarios for employer branding through social network sites* (Doctoral dissertation). Retrieved from utwente.nl
- Mellenbergh, G. J. (2011). *A conceptual introduction to psychometrics: development, analysis and application of psychological and educational tests*. The Hague, Netherlands. Eleven International Publishing.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi: 10.2307/1252308
- Porter, C. E. (2004). A typology of virtual communities: A multi¹ disciplinary foundation for future research. *Journal of Computer Mediated Communication*, 10(1), 00-00. doi: 10.1111/j.1083-6101.2004.tb00228.x
- Pournaris, M., & Lee, H. (2016). How online brand community participation strengthens brand trust and commitment: A relationship marketing perspective. *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce: e-Commerce in Smart connected World*, 17-19. doi: 10.1145/2971603.2971630
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. doi:10.3758/BF03206553
- Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 333-348. doi: 10.1177/0092070399273004
- Redman, T., & Snape, E. (2005). Unpacking commitment: multiple loyalties and employee behaviour. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301-328. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00498.x
- Ren, Y., Kraut, R., & Kiesler, S. (2007). Applying common identity and bond theory to design of online communities. *Organization Studies*, 28(3), 377-408. doi: 10.1177/0170840607076007
- Schumann, M., & Sartain, L. (2009). *Brand for talent: eight essentials to make your talent as famous as your brand*. John Wiley & Sons. Retrieved from books.google.nl
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer

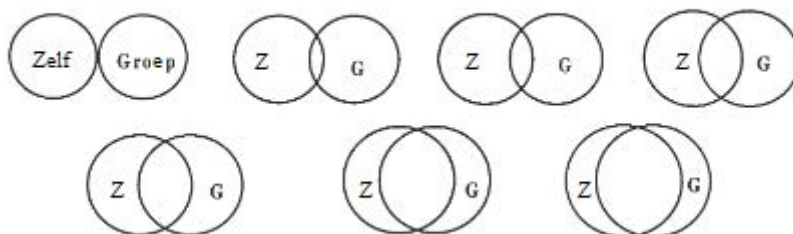
- attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. doi: 10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Sluss, D. M., and Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74. Retrieved from <http://dtserv2.compsy.uni-jena.de>
- Takeuchi S., Larmon, K., & Collopy, E. (2014). *Versterk je Talent Brand met Content in 5 Stappen*. Content marketing Handboek voor HR professionals. Retrieved from https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/nl_nl/site/pdf/playbooks/linkedin-content-marketing-guide-nl-nl.pdf
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91. doi: 10.1207/s15327663jcp1501_10
- Tropp, L. R., & Wright, S. C. (2001). Ingroup identification as the inclusion of ingroup in the self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(5), 585-600. doi: 10.1177/014617201275007
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316. doi: 10.1108/0736370310483676
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357-371. doi: 10.1111/1464-0597.00020
- Van Veldhoven, M.J.P.M., & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: NIA
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 31-46. doi: 10.2307/1251929

Bijlage: Vragenlijst

1. Wat is uw geslacht? Man / vrouw
2. Wat is uw leeftijd (in jaren)? ... jaar
3. Bent u op zoek naar een baan? NEE/JA
4. Ik ben lid van de volgende LinkedIn community:
 - a. Engineering Professionals Nederland en België
 - b. ICT Professionals Nederland en België
 - c. Inkoop, Supply Chain en Facility Nederland en België
 - d. QHSE Professionals en Bedrijfsartsen
 - e. Sales & Marketing Management & Professionals Nederland en België
 - f. Financiële professionals in Brabant
 - g. Financiële professionals in Zuid-Holland
 - h. Financiële professionals in Zeeland

Item van de schaal identificatie met de online community

5. Onderstaande cirkels stellen de verhouding tussen uzelf en uw LinkedIn community voor. Kies a.u.b. één van onderstaande figuren die het beste weergeven in welke mate u zichzelf identificeert met groep. (Z=zelf, G=groep)



Items van de schaal betrokkenheid bij online community

6. Ik vind dat mijn eigen opvattingen sterk overeenkomen met die van mijn LinkedIn community.
7. Ik ben nauw betrokken bij deze LinkedIn community.
8. Ik voel me uitstekend thuis in deze LinkedIn community.
9. Ik heb zoveel geïnvesteerd in deze LinkedIn community, dat het me moeilijk zou vallen om deze groep te verlaten.
10. Ik voel mij eigenlijk wel verplicht om lid te blijven van deze LinkedIn community.
11. Vergeleken met de meeste andere groepen waar ik lid van kan worden, is het lidmaatschap bij deze groep erg aantrekkelijk.

Items van de schaal loyaal gedrag jegens de sponsor

12. Ik raad kennissen aan om zich in te schrijven bij [naam community sponsor]

13. Ik praat vaak over voordelen van [naam community sponsor]
14. Ik praat vaak over [naam community sponsor] met leeftijdsgenoten op het werk of op mijn studie
15. Ik deel de vacatures, die door [naam community sponsor] zijn geplaatst, in mijn netwerk
16. Ik wijs mogelijk geschikte kandidaten op vacatures geplaatst door [naam community sponsor]
17. Ik doe suggesties aan [naam community sponsor] hoe zij de LinkedIn community meer succesvol zouden kunnen maken
18. Ik zal deze groep blijven bezoeken, ook al verandert het van platform (het platform nu is LinkedIn)